

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA
NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA ENSAMBLE GROUP S.A.S

ANGIE TATIANA ALBA MOYANO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERIA
INDUSTRIAL TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN
BOGOTÁ
2020

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA
NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA ENSAMBLE GROUP S.A.S

ANGIE TATIANA ALBA MOYANO

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Directora
DIANA PATRICIA DIAZ
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERIA
INDUSTRIAL TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN
BOGOTA
2020



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 9 de diciembre, 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por guiarme a lo largo de mi vida, ser el apoyo y la fortaleza en esos momentos de dificultad y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, por mis principios, mi carácter, mi empeño y perseverancia en busca del logro de mis objetivos, por su apoyo y amor incondicional en los momentos difíciles. A mi hermano por ser el motor y la inspiración de cada una de mis acciones, por su amor y compañía a lo largo de mi vida.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Descripción del problema..	17
1.2.2 Formulación del problema.	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo general.	18
1.3.2 Objetivos Específicos.	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 DELIMITACIÓN	19
1.5.1 Espacio.	19
1.5.2 Tiempo.	19
1.5.3 Contenido.	19
1.5.4 Alcance. .	19
1.6 MARCO REFERENCIAL	19
1.6.1 Marco Teórico.	19
1.6.1.1 NTC-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad.	20
1.6.1.2 Enfoque basado en procesos.	21
1.6.1.3 Ciclo PHVA.	22
1.6.1.4 Pensamiento basado en riesgos.	23
1.6.1.5 Gestión por procesos.	24
1.6.1.6 La calidad se autocontrola.	27
1.6.1.7 Estructura para la calidad.	28
1.6.1.8 Medir la calidad en una empresa de publicidad.	30
1.6.2 Marco conceptual.	31
1.6.2.1 Sistema de gestión de calidad.	31
1.6.2.2 Norma ISO 9001.	31
1.6.2.3 Gestión por procesos.	32
1.6.2.4 Control de Calidad.	32
1.6.2.5 Mejora de calidad.	32
1.6.2.6 Calidad.	32
1.6.2.7 Competencia	32
1.6.2.8 Eficacia.	32

1.6.2.9 Eficiencia.	32
1.7 METODOLOGIA	32
1.7.1 Tipo de estudio. .	32
1.7.2 Fuentes de información.	32
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	33
1.8.1 Fase I.	33
1.8.2 Fase II.	33
1.8.3 Fase III.	34
2. DIAGNOSTICO INICIAL DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA ENSAMBLE GROUP S.A.S	35
3. PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ENSAMBLE GROUP S.A.S	42
3.1 ANALISIS DE CONTEXTO	42
3.1.1 Análisis Externo.	42
3.1.2 Análisis Interno	43
3.1.3 Matriz DOFA	44
3.1.4 Matriz de partes interesadas.	45
3.2 PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	46
3.2.1 Misión.	46
3.2.2 Visión.	46
3.2.3 Valores corporativos.	47
3.2.4 Objetivos estratégicos.	48
3.3 PROPUESTA DE POLITICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD	48
3.3.1 Política de Calidad.	48
3.3.2 Objetivos de calidad.	48
3.3.3 Despliegue de Política de Calidad.	49
3.4 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	49
4. PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA ENSAMBLE GROUP S.A.S	50
4.1 MAPA Y CARACTERIZACION DE PROCESOS	50
4.2 GESTION DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	51
4.3 PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO	52

4.4 PERFILES DE CARGO	52
4.5 COMUNICACIÓN	53
4.6 INFORMACIÓN DOCUMENTADA	53
4.7 PROCESOS Y PRODUCTOS SOLICITADOS EXTERNAMENTE	54
4.8 CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES	54
4.9 MEJORA	54
5. CONCLUSIONES	56
6. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Porcentajes de cumplimiento y PQR de la empresa Ensamble Group S.A.S	17
Tabla 2 Indicadores de puntuación para el diagnóstico de la empresa	35
Tabla 3 Valores Corporativos	47
Tabla 4 Procesos estratégicos, misionales y de apoyo	51

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Comparativo norma ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015	21
Figura 2 Grafico de puntos de control y seguimiento.	22
Figura 3 Ciclo PHVA según Norma ISO 9001:2015	23
Figura 4 Método sistémico de mejora de procesos	27
Figura 5 Estructura para la calidad	29
Figura 6 Proceso de calidad en una agencia de publicidad.	31
Figura 7 Fases diseño metodológico	33

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1 Diagnostico numeral 4. Contexto de la Organización.	36
Grafico 2 Diagnostico numeral 5. Liderazgo	37
Grafico 3 Diagnostico numeral 6. Planificación	37
Grafico 4 Diagnostico numeral 7. Soporte	38
Grafico 5 Diagnostico numeral 8 Operación	39
Grafico 6 Diagnostico numeral 9. Evaluación del desempeño	39
Grafico 7 Diagnostico del numeral 10. Mejora	40

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Matriz diagnostica del estado actual de Ensamble Group S.A.S	60
Anexo B Matriz PESTEL de Ensamble Group S.A.S	68
Anexo C Matriz de contexto interno	69
Anexo D Matriz DOFA	70
Anexo E Matriz de partes interesadas de Ensamble group S.A.S	71
Anexo F Despliegue de la política de calidad para Ensamble Group S.A.S	73
Anexo G Caracterización de procesos para Ensamble Group S.A.S	75
Anexo I Procedimiento Gestión del cambio	91
Anexo J Formato Gestión de Cambios	93
Anexo K Formato de perfil de Cargo	95
Anexo L Formato de capacitación	100
Anexo M Matriz de comunicación	101
Anexo N Procedimiento de control de la información documentada	102
Anexo O Formato de solicitud de creación, modificación o eliminación de documento	104
Anexo P Listado maestro de documentos	106
Anexo Q Procedimiento control de proveedores	108
Anexo R Formato de selección de proveedores	110
Anexo S Formato de evaluación y reevaluación de proveedores	111
Anexo T Procedimiento de control de salidas no conformes	112
Anexo U Formato de salidas no conformes	113
Anexo V Formato de tratamiento de acciones	114

GLOSARIO

CALIDAD.una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.¹

GESTIÓN DE CALIDAD.actividades para dirigir y controlar una organización referente a la calidad.²

PROCESO.la organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse. Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas.³

MEJORA CONTINUA.actividad recurrente para mejorar el desempeño.⁴

REQUISITO.necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria.⁵

PARTE INTERESADA.persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.⁶

OBJETIVOS DE CALIDAD. resultado a lograr referente a la calidad.⁷

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.⁸

ESPECIFICACIÓN.documento que establece requisitos.⁹

POLÍTICA DE CALIDAD.intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección referentes a la calidad.¹⁰

ORGANIZACIÓN.persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.¹¹

¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. p.2

² Ibid., p.15

³ Ibid., p.11

⁴ Ibid., p.15

⁵ Ibid., p.20

⁶ Ibid., p.14

⁷ Ibid., p.22

⁸ Ibid., p.26

⁹ Ibid., p.24

¹⁰ Ibid., p.19

¹¹ Ibid., p.13

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA ENSAMBLE GROUP S.A.S

Resumen

Con el presente trabajo de investigación, se buscó realizar una propuesta para la estructuración del sistema de gestión de calidad de la empresa Ensamble Group SAS, con la finalidad de contribuir en la eficiencia de sus productos y servicios.

Este trabajo se desarrolló en 3 capítulos, iniciando con un diagnóstico del estado de los procesos de la empresa en referencia a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015, continuo con el análisis de la información y finalizo con una propuesta para la planificación estratégica de la empresa y la estructuración de un sistema de gestión de calidad basada en la metodología de la norma.

Esto con el fin de que la organización pueda aumentar la confianza de los clientes, garantizando la satisfacción de sus necesidades. Mejorando la imagen de la organización y de esta forma les sea posible adquirir nuevos proyectos para así lograr el crecimiento de la empresa.

Palabras claves: Calidad, competitividad, gestión, objetivos

With this research work, we seek to make a proposal for the structuring of the quality management system of the company Ensamble Group SAS, in order to contribute to the efficiency of its products and services.

This work will be developed in 3 chapters, starting with a diagnosis of the state of the company's processes in reference to the requirements established by the ISO 9001: 2015 standard, continuing with the analysis of the information and ending with a proposal for strategic planning of the company and the structuring of a quality management system based on the methodology of the standard.

This in order that the organization can increase the trust of customers, guaranteeing the satisfaction of their needs. Improving the image of the organization and in this way, it is possible for them to acquire new projects in order to achieve the growth of the company.

Keywords: Quality, competitiveness, management, objectives, ISO9001: 2015

INTRODUCCIÓN

En la actualidad dado el gran crecimiento comercial de las industrias, es de importancia fundamental la calidad de sus productos o servicios. La globalización de distintos tipos de productos fomenta la exigencia por parte del público que los adquiere en cuanto a requisitos de calidad, por tal motivo las empresas han tomado consciencia con respecto al mejoramiento sistemático de sus procesos. Dado el crecimiento de los estándares de calidad en diferentes países del mundo, los productos y servicios deben cumplir con normas y requisitos en el mercado en el que quieren incursionar, al obtener certificaciones con respecto a estas normas abren oportunidades comerciales que los hacen más competitivos.

En este sentido, la norma NTC ISO 9001:2015, establece los requisitos del sistema de gestión de la calidad la cual se basa en los principios que son utilizados generalmente por la alta gerencia como una guía para mejorar los procesos productivos que se encargan de fabricar o prestar sus productos o servicios. Tomando como directrices principales, el enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, la mejora en función de los sistemas y procesos, la toma de decisiones basadas en evidencia y la gestión de relaciones.

El presente trabajo pretende establecer una estructura que le permita a la empresa ENSAMBLEGROUP S.A.S tener una base para un Sistema de gestión de calidad, y de esta manera seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Se logra por medio de una matriz de diagnóstico, evaluando los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015, para posteriormente realizar un análisis de la planeación estratégica de la empresa y así, determinar los procesos misionales, estratégicos y de apoyo que permitan dar una respuesta oportuna a las partes interesadas de la organización a través de la creación de una política de calidad y finalmente la propuesta de una estructuración del sistema de gestión de calidad.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Ensamble Group S.A.S es una empresa dedicada al diseño, impresión, producción e instalación de piezas publicitarias. Radicada en la ciudad de Bogotá en la Av. Calle 63 #104-50 barrio Villa del mar en la localidad de Engativá. Es una empresa en crecimiento, la cual cuenta con amplios conocimientos en servicios de diseño publicitario, producción e instalación de estructuras de alto nivel.

La producción publicitaria es un trabajo que necesita tener un control de calidad riguroso, por lo que es importante tener en cuenta cada detalle para mantenerse al nivel al que están sus competidores. Un material de mala calidad, una impresión mal hecha, un proceso que no sea llevado a cabo con las especificaciones necesarias puede generar repercusiones económicas para la organización, además de bajar el nivel de cumplimiento exigido por el cliente. La gestión de calidad en la producción publicitaria, es en definitiva lo que representa la marca y se relaciona directamente con los productos que se están comercializando.

En el 2015, el sistema de gestión de la calidad se extiende y ya no solo abarca a los clientes, sino que también a todas las partes interesadas que sean pertinentes para la empresa, partes que conformen el ecosistema de la organización. Se gestiona, modifica y mejora el sistema de gestión de la calidad que se encuentra bajo la responsabilidad de la alta dirección con la ayuda de riesgos y oportunidades identificadas y juzgadas pertinentes para la empresa; teniendo en cuenta el contexto, los desafíos y a todas las partes interesadas pertinentes para la empresa.¹²

Los cambios que trae la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 vs la norma 9001:2008 radican en que, se introduce el concepto de gestión del cambio, se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos. Por lo que se amplía el concepto de cliente y se acentúan los términos de eficacia y riesgos, se les pide a las organizaciones que tengan conocimiento sobre el contexto en el que operan y encuentren los riesgos y oportunidades que deben ser tratados oportunamente.¹³

¹²VINCA, LLC.Normas[en línea]. Bogotá La Empresa [citado 25 marzo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx >

¹³ ISOTOOLS.Diferencias Norma ISO 9001:2015 y ISO 9001:2008[en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 25 marzo, 2020]. Disponible en Internet:< URL: <https://www.isotools.com.co/diferencia-entre-iso-9001-2008-e-iso-9001-2015/>>

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. Ensamble Group S.A.S es una empresa pequeña que no cuenta con un sistema de gestión de calidad establecido, aunque cuenta con prácticas orientadas a tener un buen desempeño se ha hecho visible la necesidad de estructurar dicho sistema, con el fin de orientar sus actividades desde la planificación estratégica y dar una garantía más estable de sus productos aumentando la satisfacción de sus clientes.

La empresa no cuenta con procesos estandarizados que le permitan el correcto cumplimiento de los requerimientos establecidos por los clientes, para el primer semestre del año 2020 se estableció una meta del 80% de cumplimiento, sin embargo, no fue posible alcanzar dicha meta debido a distintos factores que se presentaron a lo largo de los meses debido a la pandemia de COVID-19, que acentuaba aún más las falencias en las que incurre la organización. (Véase la Tabla 1).

Tabla 1 Porcentajes de cumplimiento y PQR de la empresa Ensamble Group S.A.S

Año	2020					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Total productos solicitados	540	310	415	150	200	305
Productos entregados satisfactoriamente	375	235	300	97	120	215
Porcentaje de satisfaccion	69,44%	75,81%	72,29%	64,67%	60,00%	70,49%
Porcentaje de PQR	30,56%	24,19%	27,71%	35,33%	40,00%	29,51%

Fuente. Información brindada por Ensamble Group S.A.S

A través de la estructuración del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015 la empresa tendrá la posibilidad de no solo satisfacer las necesidades de sus clientes, disminuyendo el porcentaje de PQR a través de sus buenos tiempos de respuesta y productos confiables, sino que además tendrá la estructura para más adelante planear e implementar un sistema de gestión de calidad documentado que además le permita adquirir una herramienta de gestión de calidad.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Cómo a partir de la estructuración de un sistema de gestión de calidad, le será posible a Ensamble Group S.A.S gestionar oportunidades para su organización y así mismo controlar con mayor eficiencia la calidad de sus productos y servicios?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Realizar una propuesta para la estructuración del sistema de gestión de calidad bajo la norma NTC:ISO 9001:2015 para la empresa Ensamble Group S.A.S.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Recopilar información y realizar un diagnóstico del estado de los procesos de la empresa en referencia a los requisitos establecidos por la norma NTC ISO 9001:2015

- Elaborar una propuesta para la planificación estratégica de la empresa Ensamble Group S.A.S

- Proponer la estructura para un sistema de gestión de calidad basada en la metodología de la norma NTC ISO 9001:2015

1.4 JUSTIFICACIÓN

Ensamble Group es una empresa pequeña con deseos de crecimiento, debido a situaciones como retrasos en las entregas a los clientes, averías en las piezas instaladas entre otros, se ha visto afectada la capacidad de obtener grandes licitaciones. Al no contar con un sistema de gestión de calidad establecido que ayude a estandarizar y controlar sus procesos, se ve la necesidad de realizar la estructuración de dicho sistema.

Al realizar la estructuración del sistema de gestión de calidad, la empresa tendrá una mayor comprensión de los factores que pueden afectar su desempeño, estandarizando la información necesaria para el correcto funcionamiento de sus procesos; la cual tendrá un impacto positivo en la confianza y satisfacción de sus clientes, y a futuro, les abrirá las puertas a nuevas expectativas comerciales.

De seguir con los lineamientos establecidos por la norma ISO 9001:2015, y a través de la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema que contribuya a la efectividad de la organización en el logro de sus resultados previstos, le permitirá posteriormente evaluar y controlar las interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización y cumplir con los requisitos establecidos por la norma.

Además de incrementar la comunicación e interacción de los procesos lo cual generara mayor compromiso entre sus colaboradores y presentara mejoras en la fabricación y gestión de los productos, lo cual desarrollara una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Espacio. Edificio sede principal de la empresa Ensamble group S.A.S, ubicada en el sector el Muelle – Bogotá D.C

1.5.2 Tiempo. La duración del proyecto estima 4 meses

1.5.3 Contenido. El trabajo incluye el diagnostico actual de la empresa de acuerdo a los lineamientos establecidos por la norma ISO 9001:2015, la planificación estratégica de la empresa y finalmente la estructuración del sistema de gestión de calidad.

1.5.4 Alcance. El actual proyecto está enfocado en una propuesta para la estructuración de un sistema de gestión de calidad para la empresa ENSAMBLE GROUP S.A.S, ubicada en la ciudad de Bogotá, con énfasis en la caracterización de procesos, se excluye la etapa de implementación, puesta en marcha y revisión.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco Teórico. Uno de los factores de los cuales depende el éxito de una empresa es el correcto control de calidad de todos los procesos productivos que conllevan sus operaciones, con el objetivo de sacar la mayor rentabilidad de su negocio al mismo tiempo que satisfacen las necesidades de los clientes.¹⁴ Los controles de calidad son una forma de mantener la competitividad empresarial, le permite a las organizaciones seguir mejorando y perfeccionando en todos los ámbitos y creando nuevas y mejores formas de innovar y conseguir un mayor aprovechamiento de sus recursos garantizando la calidad en todos sus procesos empresariales. Por lo cual se hace necesario implementar un sistema de gestión que le permita a las organizaciones llevar un control riguroso de la calidad de sus productos o servicios.

Un sistema de gestión de calidad les permite a las organizaciones tener un orden y control sobre las necesidades de sus clientes y de esta forma poder contar con el personal idóneo para definir los procesos de producción y eliminar así las presiones en cuanto a ventajas competitivas.¹⁵ Las empresas buscan certificarse en una norma de calidad ya que la captación de nuevos clientes potenciales se debe a la imagen que proyecten los productos o servicios ofrecidos por la organización, por eso es importante adoptar un sistema de gestión de calidad que avale los procedimientos llevados a cabo como resultado del proceso productivo.¹⁶

¹⁴ EMPRENDE PYME. Empresas [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 2 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.emprendepyme.net/control-de-calidad-en-las-empresas>>

¹⁵ SINICAL WEB. Sistemas y servicios de capacitación y calidad [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 2 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://sincalmx.wordpress.com/2013/12/06/que-es-y-para-que-sirve-un-sistema-de-gestion/>>

¹⁶ NUEVA ISO9001.Norma[en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 2 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/beneficios-sistema-de-gestion-de-calidad/>>

Los sistemas de gestión de calidad les permiten a las empresas ordenar sus procesos para lograr la satisfacción del cliente, el implementar un sistema bien estructurado en la organización es de gran beneficio, pues de esta manera se pueden medir los resultados, la fluidez entre los procesos productivos y la mejora continua. Al tener un sistema de gestión de calidad bien planteado y estructurado el paso a seguir es certificarse en la norma ISO 9001:2015 ya que esta mejorara la imagen que tienen los clientes de la organización permitiendo así un crecimiento en la competitividad y creando mayores oportunidades de negocio.

1.6.1.1 NTC-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad. La norma NTC-ISO 9001 es una norma elaborada y difundida por el instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC), esta norma aplica para todas aquellas organizaciones que deseen implantar un sistema de gestión de calidad con el fin de garantizar a sus usuarios que la calidad de los servicios o productos que ofrecen cuenten con la calidad exigida globalmente. Parte de su estructuración consiste en tener un sistema de gestión de calidad bien planteado, creado y analizado por la dirección propia de la empresa, ya que es importante que se adquiera un compromiso sostenible en el tiempo y participen de dicha elaboración.¹⁷

La ISO 9001 es una norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, la cual se concentra en la satisfacción del cliente y promueve a las organizaciones a proveer sus productos y servicios de tal forma que se cumpla con los requerimientos establecidos por los clientes, se centra en la localización y puntualización de todas las actividades que realiza la empresa como actividades decisivas para su correcto funcionamiento y es aplicable a cualquier entidad sin ningún tipo de exclusión. Es una norma en la cual la mayoría de las empresas busca certificarse ya que es un instrumento para ampliar el alcance que tienen a grandes mercados nacionales como internacionales.

Dentro de los beneficios de la implementación de esta norma se encuentran:

- Eficiencia en los procesos o actividades de la Empresa.
- Mejora sustancial en la satisfacción de los clientes
- Herramienta de comunicación para mejora de la imagen de la Empresa/marca.
- Aumento del acceso al mercado, sin límites de fronteras.
- Mejora de la comunicación interna, satisfacción de los trabajadores.

En el año 2008 se realizó la adaptación de algunos requisitos de la norma mediante una revisión que condujo a algunos cambios que si bien no fueron significativos dieron lugar a la norma ISO 9001:2008. Sin embargo, en el año 2015 se generó una nueva versión de la norma, la cual busca enfocarse también a las empresas que ofrecen servicios pues la anterior estaba más enfocada a la industria manufacturera. Las diferencias que se

¹⁷ISOTOOLS.Norma ISO 9001[en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 4 abril, 2020]. Disponible en Internet:

< URL: <https://www.isotools.com.co/normas/ntc-iso-9001/> >

encuentran entre ambas versiones se presentan a continuación. (Véase Figura 1)¹⁸

Figura 1 Comparativo norma ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Apoyo
8. Medición, análisis y mejora	8. Operación
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora

Fuente. MANDERNI, GABRIELA; DI CANDIA, CARINA; VARELA REY, ALBERTO. La norma ISO 9001:2015 Anatomía del cambio.2016. p.45

1.6.1.2 Enfoque basado en procesos. La norma NTC-ISO 9001:2015 tiene un enfoque basado en procesos, lo que implica una definición y gestión de los procesos en busca de la eficiencia y eficacia de los logros planteados por la organización, este enfoque le permite a la empresa controlar las interrelaciones que existen entre los procesos de tal forma que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. La aplicación del enfoque basado a procesos en un sistema de gestión de calidad le permite a la organización:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado
- El logro del desempeño eficaz del proceso
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.¹⁹

El enfoque basado en procesos se sustenta en el ciclo PHVA el cual permite planificar, hacer, verificar ejecutar y controlar los procesos de la organización. El enfoque es un principio que especifica que los mejores resultados se alcanzan de manera más eficiente cuando las actividades y recursos se gestionan en conjunto como un solo proceso, además de, que este principio tiene en cuenta el pensamiento en riesgos que puedan

¹⁸ MANDERNI, GABRIELA; DI CANDIA, CARINA; VARELA REY, ALBERTO. La norma ISO 9001:2015 Anatomía del cambio. En Innotec. Julio 2016. Vol 7, p.45

¹⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. p.2

impactar fuertemente a la organización y que le impidan cumplir con el propósito de obtener rápidos y mejores resultados bajo la estructuración e implementación de un sistema de gestión de calidad.

En el siguiente grafico (Véase Figura 2) se representa un proceso de cualquier tipo de empresa, en el que se identifica como los puntos de control y seguimiento son específicos para cada proceso y como varían según los riesgos relacionados.

Figura 2 Grafico de puntos de control y seguimiento.



Fuente. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. p.3

1.6.1.3 Ciclo PHVA. Es un ciclo dinámico aplicado a cualquier tipo de organización, el cual permite mejorar la ejecución de las tareas de forma más eficiente. Con el fin de reducir costos, optimizar la productividad e incrementar la rentabilidad en las organizaciones.²⁰ Este ciclo tiene como propósito permitirles a las organizaciones una mejora en cuanto a competitividad de los productos y/o servicios ofrecidos, mejorando en gran medida la calidad y también la participación en el mercado; puede ser aplicado en todos los procesos de la organización por su fácil implementación que si se realiza de forma adecuada aporta en gran medida a la ordenada realización de las actividades.(Véase Figura 3)

A través de cada uno de los pasos de este ciclo las organizaciones pueden:

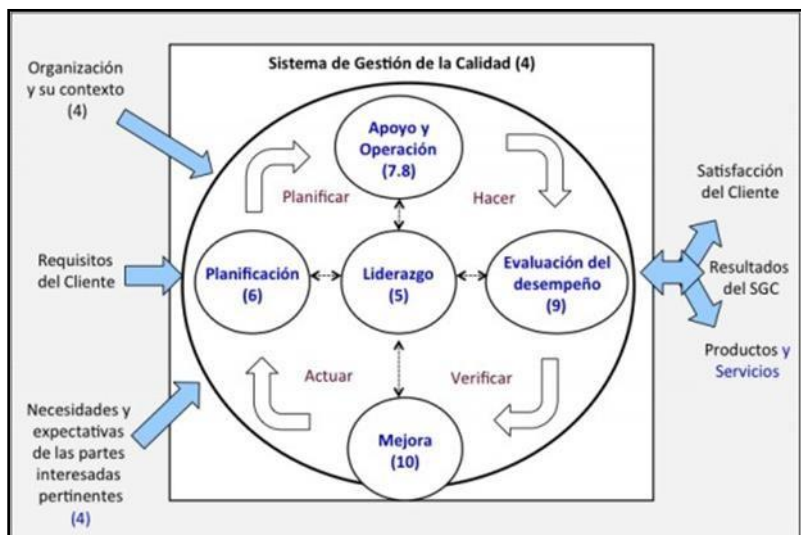
- **Planificar:** Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del

²⁰NUEVA ISO 9001:2015. Norma ISO 9001[en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 14 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/05/ciclo-phva-en-iso-9001/> >

cliente y las políticas de la organización e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades

- **Hacer:** Implementar lo planificado.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos, y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.²¹
- La norma presenta el siguiente grafico para comprender la implementación del ciclo PHVA y como se aplica dentro de la misma.

Figura 3 Ciclo PHVA según Norma ISO 9001:2015



Fuente. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. NTC-ISO 9001:2015

1.6.1.4 Pensamiento basado en riesgos. El pensamiento basado en riesgos es importante dentro de la nueva norma, juega un papel indispensable que debe ser tenido en cuenta en la implementación de procesos y la planificación de las operaciones. La planificación incluye análisis de entornos internos y externos, las partes interesadas y pertinentes de los recursos necesarios para conseguir los resultados esperados.²²

La importancia de este concepto para los objetivos del sistema de gestión es significativa, ya que a partir de este se toma el sistema de gestión como una herramienta preventiva, que sea capaz de analizar los riesgos con el fin de tomar decisiones para eliminarlos o mitigarlos hasta la aceptación de la empresa.

²¹ PALOMINO, Antonio, Implantación de sistemas de gestión de calidad, Pc Editorial, 2015

²² CTMA CONSULTORES. Pensamiento basado en riesgos [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 21 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://ctmaconsultores.com/pensamiento-basado-riesgos-segun-iso-90012015/> >

A la hora de planificar el sistema de gestión de calidad se deben tener en cuenta los riesgos y las oportunidades con el fin de:

- Asegurarse que el sistema de gestión de calidad consiga los resultados previstos
- Aumentar los efectos deseables
- Eliminar los efectos indeseados
- Conseguir la mejora continua.²³

1.6.1.5 Gestión por procesos. Los procesos son probablemente uno de los elementos más importantes en la gestión de las empresas que buscan una calidad total en los productos y servicios que son prestados, los procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado, las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa.

Papel e importancia de los procesos en la empresa

Los procesos de la empresa se convierten en la base estructural de la misma, las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en los procesos a partir de cada función, esto a costa de eficiencia global de la compañía lo que genera una comunicación poco fluida entre el personal y las distintas funciones de los respectivos procesos.

Las organizaciones de tipo matricial estaban diseñadas para optimizar las capacidades de los trabajadores, pero se encontraron grandes dificultades en su aplicación práctica probablemente por información insuficiente sobre los requisitos que exigía tener una cultura organizacional y además el problema presente de falta de tiempo.

El éxito de las industrias japonesas, se generó a partir de los años setenta y ochenta, cuando aplicaron modelos de organización productiva, como just in time o kanban. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.²⁴

Ambos modelos ya apuntaban hacia la importancia que generan los procesos en las organizaciones, y a la posibilidad de tomar a los procesos como base de la gestión de la empresa para lo cual estas debían diseñar y estructurar sus procesos pensando en las necesidades del cliente. Los procesos se podrían definir como secuencias ordenadas y actividades lógicas de transformación que empiezan por tener una información de entrada

²³ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA Pensamiento basado en riesgos [en línea]. La Empresa [citado 21 abril, 2020]. Disponible en Internet: <URL:

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/pensamiento-basado-en-riesgos-iso-9001-2015/>>

²⁴ ZARATEGUI J.R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. En: Economía Industrial.2016

como pedidos, datos y especificaciones, más medios materiales requeridos como, maquinas, equipos, materias primas entre otros, todo esto con el fin de alcanzar las entregas solicitadas en el tiempo indicado por los clientes.

En la organización es importante también tener en cuenta las necesidades de otras partes interesadas para que todos los procesos fluyan de manera adecuada, entre estas partes interesadas encontramos a los empleados, proveedores, administración entre otros. Cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta, en base a la gestión de procesos, se debe tener claro que es lo que quieren nuestros grupos de interés y nuestros clientes, en función de sus requisitos se deberá identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

Reducir la variabilidad también puede ahorrar dinero al reducir la necesidad, de invertir en terceros o actividades de relleno para dar cumplimiento a las especificaciones establecidas por los clientes. Cuando hay variabilidad al final producto, es decir, cuando el control del proceso es deficiente, los fabricantes se ven obligados rellenar el producto para garantizar que se cumplan las especificaciones, lo que añade al costo. Con un control de proceso preciso y confiable, el punto óptimo se puede acercar al producto real de especificación y así ahorrar dinero a la organización.²⁵

Pasos que se deben seguir para la gestión de procesos

1.Compromiso de la dirección

La dirección tiene que ser consciente de las necesidades de los clientes y de los grupos de interés, para lo cual deben formarse y capacitarse para dirigir los cambios necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

2.Sensibilizar, educar, entrenar

El equipo directivo debe tener un amplio conocimiento sobre la gestión por procesos, de esta manera les será posible instruir a todos los empleados de la compañía, para que estos se sientan comprometidos con cada proceso a realizar en la compañía.

3.Identificar procesos

A partir del análisis de los requerimientos de los clientes externos se realiza un inventario de procesos con el fin de verificar la gestión de los mismos.

4.Clasificar

Teniendo el inventario de procesos se clasifican aquellos que son claves, los estratégicos y los que son de apoyo, utilizando como herramienta una matriz multicriterio para identificar aquellos que sean claves.

5. Mapa de procesos

Realizar un diagrama en bloques de todos los procesos que son necesarios para el

²⁵ PA CONTROL. Instrumentation & control: process control fundamentals.pacontrol.com.2006. p.3

sistema de gestión de calidad de la empresa.

6. Establecer en los procesos unos indicadores de resultado

Las decisiones se tienen que basar en los resultados de la información obtenida y las metas que se quieren previstas, de esta manera se analizara la capacidad de los procesos de la empresa en base a los requisitos establecidos por nuestros grupos de interés y a la vez comparar nuestro rendimiento con otras organizaciones.²⁶

Es importante no solo satisfacer las necesidades del cliente externo, pues, aunque bien son las más prioritarias es importante tener en cuenta las necesidades del grupo de personas que intervienen en los procesos de la organización desde adentro, Karl Albrecht en su libro “Cliente Interno” dice: “Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro”, las empresas serán reconocidas por la calidad de sus productos y servicios si estas desarrollan una cultura de servicio hacia las partes internas de la organización.

El grupo de partes interesadas de la empresa, como empleados, proveedores entre otros deben definir muy bien su función dentro de la organización, deben entender la importancia de la correcta gestión de los procesos de la empresa y ser partícipes en la elaboración de los objetivos esperados.

Teniendo en cuenta las necesidades de las partes internas de la empresa, se logrará crear un compromiso con la misma y con las metas previstas, lo que permitirá instruir a los empleados en la gestión por procesos e identificar cuáles de estos son claves para la buena gestión de calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización, como se pueden mejorar para incrementar la competitividad de la empresa.

De la gestión de procesos a la gestión por procesos

La consideración de que los procesos son una parte fundamental en la gestión de calidad de las organizaciones fue apareciendo de forma progresiva, no fue una idea certera en un principio, sino que se fue considerando poco a poco para transformar la organización y adaptarse así a nuevos mercados. Inicialmente se adquirió una vista hacia los procesos más importantes, analizando así las consecuencias prácticas que resultaban más útiles en caso de renovar otro proceso.

Adaptación de los procesos

Un principio fundamental de la calidad total es la satisfacción del cliente, pues este es el juez absoluto de los productos o servicios adquiridos. Mediante ella se espera la fidelización del cliente hacia la empresa por medio del diseño de productos y servicios acordes a sus especificaciones, la forma de entregarlos y el servicio post venta que se esté prestando. Todos los procesos deben ser pensados y ejecutados con el objetivo de

²⁶GUÍA DE CALIDAD. Gestión por procesos [en línea]. La Empresa [citado 30 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/gestion-por-procesos/>>

pensar en la opinión que tendrá el cliente. (Véase Figura 4)

Por este motivo, los procesos ya no están diseñados para cumplir con una estructura ideal, estos están sometidos a una permanente revisión para responder a dos puntos de vista. El interno, desde este punto de vista todo proceso es mejorable, siempre se encuentra alguna metodología para incrementar la productividad del proceso y disminuir los defectos que se puedan generar. El externo, desde este punto de vista los procesos deben adaptarse a los cambios del mercado, y nuevas tecnologías.²⁷

Figura 4 Método sistémico de mejora de procesos



Fuente. ZARATEGUI J.R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. En: Economía Industrial.

1.6.1.6 La calidad se autocontrola. La calidad de los procesos de producción de los productos o de los servicios que se prestan en las empresas deben fomentar un ideal de autocontrol en los operarios, para lo cual es importante una muestra de confianza por parte de la alta dirección hacia los funcionarios de la organización, de forma que estos se puedan sentir más comprometidos con el resultado de sus funciones y se responsabilicen de la eficacia de su labor.

²⁷ ZARATEGUI.Op. Cit, p.2

Al ser el propio operario quien evalué la calidad de su producto, podrá realizar una retroalimentación sobre su desempeño, detectar así de forma inmediata un defecto y evitar la acumulación de productos con el mismo error ahorrándole a la empresa costos innecesarios y reduciendo el costo total de las anomalías.²⁸

La gestión de la calidad empieza por las personas que están involucradas en los procesos internos del producto o servicio, no solamente del área de fabricación se habla partiendo desde el área de administración ,de compras entre varios departamentos de la organización .La calidad debe ser completa y total, brindar un producto que cumpla con las especificaciones indicadas por el cliente y que satisfagan sus necesidades al mismo tiempo que se dé una buena gestión de calidad a los servicios antes , durante y después de la compra u obtención del servicio.

1.6.1.7 Estructura para la calidad. Para realizar la implantación de un sistema de un sistema de gestión de calidad, se debe contar previamente con una buena estructura. (Véase Figura 5) Generalmente la estructura organizacional de una empresa es de jerarquía vertical, en donde las ordenes van de arriba hacia abajo y existen límites entre cada una de las áreas, sin embargo, en una dirección de calidad la información debe ser horizontal y se deben eliminar las barreras que existan entre las áreas funcionales.²⁹

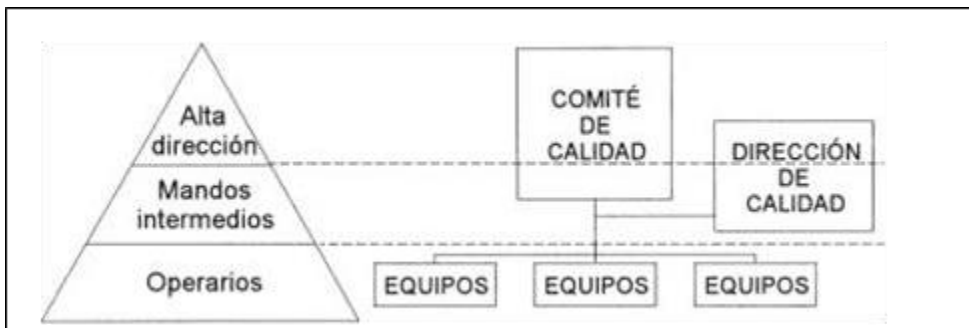
En un primer momento las empresas occidentales se caracterizaban por tener a una persona específica, para que inspeccionara y analizara las causas de los problemas de baja calidad sin la intervención de la alta dirección, sin embargo, esta situación no se daba en Japón ya que para ellos la calidad era responsabilidad de todos, de esta manera la mayoría de las funciones orientadas a la calidad eran llevadas a cabo por el propio personal, en este modelo los errores no son cometidos solamente por el personal sino que también un porcentaje muy alto de ellos son responsabilidad de la dirección.

En este sentido el responsable del departamento de calidad adquiere más responsabilidades y se generan unas consecuencias importantes en la empresa como crear una estructura paralela y un cambio organizacional. Este cambio conduce a la implantación de una estructura participativa, donde el trabajo en equipo es básico y a la existencia de un liderazgo fuerte que genere entusiasmo y sepa escuchar a todos los miembros de la empresa.

²⁸ FERNANDEZ, Jose Antonio. Gestión por procesos. Madrid: Esic,2009

²⁹ TARI GUILLO, Juan Jose. Calidad total: fuente de ventaja competitiva. España: Espagrafic 2000 p. 59

Figura 5 Estructura para la calidad



Fuente. TARI GUILLO, Juan Jose. Calidad total: fuente de ventaja competitiva. España:2000 p. 62

Como se puede apreciar en el grafico 4, la práctica de un comité de calidad puede estar conformado por la alta dirección y mandos intermedios, mientras que la dirección de calidad suele corresponder a mandos intermedios con la posibilidad de que algún miembro directivo participe dentro de la misma. De igual forma los quipos están constituidos normalmente por los operarios de la organización, sin la excepción de que cualquier nivel jerárquico forme parte de ellos.

- **Comité de calidad**

Es el grupo líder que tomara las decisiones clave, está conformado por un responsable de alta dirección, los principales responsables de los distintos departamentos y el director o coordinador de calidad. Entre las funciones del comité se encuentran: establecer la misión y política de calidad, enumerar las principales funciones para el desarrollo de la calidad, preparar y dirigir el proceso, dirigir el proceso de planificación de la calidad, suministrar los recursos necesarios y fijar los objetivos.³⁰

- **Dirección de calidad**

Puede estar conformada por un departamento una sola persona todo esto dependiendo del tamaño la necesidad de la empresa. La responsabilidad que obtiene el departamento o el funcionario es dirigir y controlar el proceso de implantación y mantenimiento del programa.³¹

La estructura organizacional de una empresa es de gran importancia dentro del sistema de gestión de calidad, ya que brinda a los miembros de la empresa ideas claras sobre cómo actuar frente a determinadas situaciones, crear ideas innovadoras para mejorar la producción de una pieza o como mejorar la comunicación con los clientes entre otras. Les brinda una identidad a los miembros de la organización y los mantiene unidos de esta forma pueden crear un equipo sólido que tenga las metas definidas y quiera

³⁰ Ibid., p.62

³¹ Ibid., p.63

cumplirlas bajo los estándares requeridos.

Mediante la estructura de la calidad se busca lo que es mejor para el tipo de empresa que se esté estudiando, sin importar la actividad que realice o si es grande mediana o pequeña. Una estructura definida le permitirá alcanzar grandes estándares de calidad y competencia, impulsando la interacción entre los equipos de trabajo que participan de una manera u otra en los procesos de mejora continua.

La estructura de calidad de una empresa permite vigilar la formación del personal antes de implementar un sistema de gestión de calidad, asegurándose de que los trabajadores estén bien capacitados para la elaboración de las tareas que tienen a cargo y de que sean capaces de aplicar una cultura de autocontrol de calidad de sus operaciones. Que puedan identificar fácilmente algún proceso mal hecho y tener la oportunidad de brindar opciones de mejora. Para realizar la estructuración de la documentación requerida por la organización, para la implantación de un sistema de gestión de calidad es importante que esta pueda demostrar su capacidad para asegurar de la forma más acertada, que sus productos y/o servicios satisfacen a sus clientes.

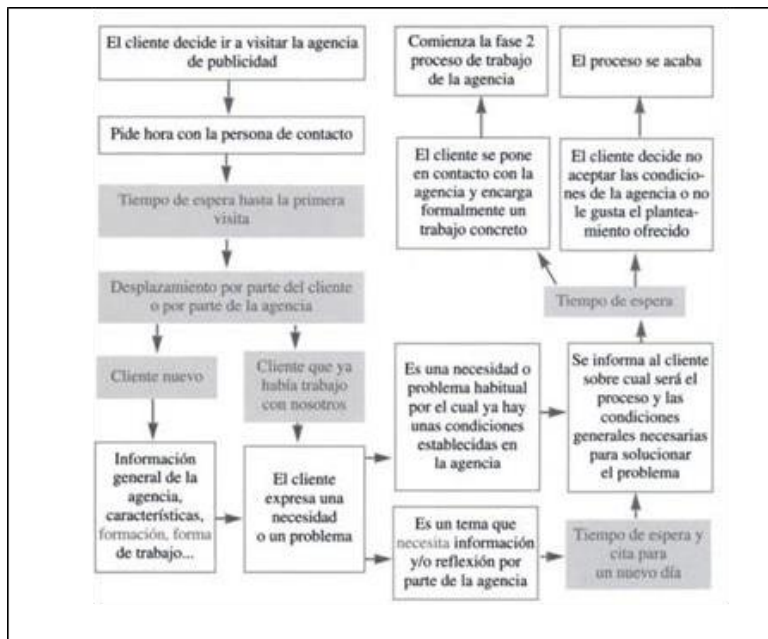
1.6.1.8 Medir la calidad en una empresa de publicidad. Medir la calidad es una parte de todo el trabajo que se realiza en una agencia de producción publicitaria, es la etapa final, la cara visible. En este tipo de empresas la calidad se puede medir si el proceso seguido hasta el punto final de la pieza solicitada, se ajusta al briefing que define las necesidades del cliente. (Véase Figura 6)

El briefing define las necesidades requeridas por el cliente, nos habla de la estrategia o forma de llegar a satisfacer sus demandas y un diseño específico del producto o del servicio que requiere. El criterio estético es uno de los factores fundamentales a la hora de juzgar la calidad final de todo el proceso del producto.

Sin embargo, es importante aclarar que, aunque el criterio estético juega un papel muy importante dentro de la calidad final del producto, solo se aplicará cuando el producto primero cumpla con las especificaciones estructurales del cliente y por último se intentará conseguir que tenga un aspecto externo agradable de acuerdo a las necesidades definidas.³²

³² MIRANDES, Narcis. Calidad en publicidad: un método para mejorar la imagen de la empresa, un producto o una institución. Madrid: Díaz Santos. 69

Figura 6 Proceso de calidad en una agencia de publicidad.



Fuente. MIRANDES, Narcis. Calidad en publicidad: un método para mejorar la imagen de la empresa, un producto o una institución. Madrid: Diaz Santos. 81

1.6.2 Marco conceptual. A continuación, se relacionan las definiciones pertinentes al marco conceptual.

1.6.2.1 Sistema de gestión de calidad. Es una colección de procesos de negocio enfocados en lograr la política de calidad y los objetivos de calidad. Se puede decir que la estructura organizativa, las políticas, los procedimientos, los procesos y los recursos son necesarios para implementar la calidad gestión en una organización.³³

1.6.2.2 Norma ISO 9001. Es una norma internacional basada en la gestión y los requisitos de control de los procesos destinada a alcanzar la mejora de los mismos.³⁴

³³ GHOSE, Debomalya Roy, Raju. Quality Management System (ISO 9001) and Environmental Quality Management System (ISO 14001): Towards an integrated model. IOSR Journals:2016. p.10

³⁴ OCA GLOBAL. Norma ISO 9001 [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <http://ocacert.com/certificacioniso9001.php>>

1.6.2.3 Gestión por procesos. Es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.³⁵

1.6.2.4 Control de Calidad. La parte de la gestión de la calidad centrada en el cumplimiento de los requisitos de calidad.³⁶

1.6.2.5 Mejora de calidad. La parte de la gestión de la calidad se centró en aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos de calidad.³⁷

1.6.2.6 Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

1.6.2.7 Competencia. Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

1.6.2.8 Eficacia. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

1.6.2.9 Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.³⁸

1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Tipo de estudio. Para realizar la estructuración del sistema de gestión de calidad para Ensamble Group S.A.S, se precisa llevar a cabo un tipo de estudio exploratorio, puesto que, como lo menciona Sampieri, este tipo de estudio se efectúa cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.”³⁹ Es decir, al no haber guías sino solamente ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, se pretende recopilar la información necesaria para realizar una estructura de sistema de gestión de calidad que le permita a la empresa tener opciones de mejora para su competitividad en nuevos mercados.

1.7.2 Fuentes de información. Se va a requerir de dos tipos de fuentes:

³⁵AEC. Gestión por procesos [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>>

³⁶WHITTINGTON & ASSOCIATES.Definiciones basadas en la norma ISO 9001 [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.whittingtonassociates.com/resources/glossary/>>

³⁷ Ibid., p.1

³⁸ CALIDAD ISO 9001.Definiciones basadas en la norma ISO 9001 [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <http://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html>>

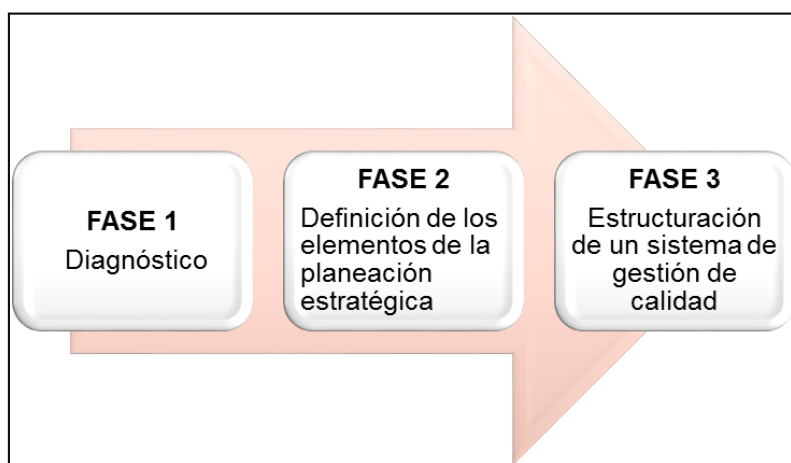
³⁹ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación 1991

- **Primarias:** Información obtenida a través de los agentes directivos de la organización, documentación existente y la información brindada por los empleados de diferentes áreas a través de recorridos que permitan obtener información acerca de los procesos para la fabricación del producto a gestionar.
- **Secundarias:** Se obtendrá información a través de la norma NTC: ISO 9001:2015, información de artículos, libros, revistas, bases de datos, trabajos de grado y páginas web que contengan información sobre los sistemas de gestión de calidad para empresas que estén en un proceso de estructuración de sistemas de gestión de calidad a través de la norma NTC ISO 9001, así como de sus revisiones y actualizaciones.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo se desarrollará en tres fases (Véase figura 7).

Figura 7 Fases diseño metodológico



Fuente. El Autor.

1.8.1 Fase I. En esta fase se realizará un diagnóstico del estado actual de la empresa, dado que es necesario conocer el nivel de cumplimiento actual referente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, para lograr este análisis se diseñó una matriz de calificación con ayuda de la empresa, de este modo se puede generar un plan de acción que permita mejorar los procesos internos de la organización y facilitar la estructuración del sistema de gestión de calidad.

1.8.2 Fase II. Se usarán distintas metodologías para analizar el contexto de la organización, así como sus partes interesadas y de esta manera definir los elementos de la planificación estratégica (misión, visión, política y objetivos de calidad) que posteriormente serán propuestos a la empresa.

1.8.3 Fase III. Se realizará una propuesta para la estructuración del sistema de gestión de calidad, basado en los numerales exigidos por la norma NTC ISO 9001:2015.

2. DIAGNOSTICO INICIAL DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA ENSAMBLE GROUP S.A.S

Dando cumplimiento al primer objetivo específico del proyecto, se realizó una evaluación de la empresa respecto al sistema de gestión de calidad conforme a la norma NTC ISO 9001:2015. Para lo cual se realizó una matriz de diagnóstico. (Véase el Anexo A).

Esta matriz permitió tener una visión clara de la situación actual de la organización, dando como resultado aquellos aspectos en los cuales se cumplía, que debilidades se presentaban y el grado de relevancia que podían tener. Tomando como guía esta información para estructurar el sistema de gestión de calidad de la empresa.

En cuanto a los resultados del diagnóstico, vale la pena exponer los parámetros utilizados para la calificación obtenida. (Véase Tabla 2)

Tabla 2 Indicadores de puntuación para el diagnóstico de la empresa

1. No hay aproximación formal: Los resultados son impredecibles. Solo declaraciones informales
2. Aproximación reactiva: Basada en necesidades puntuales, problemas presentados o ejemplos
3. Sistema formal definido: Existe planificación, pero poca aplicación o resultados; documentación
4. Sistema formal estable: Procesos sistemáticos; se cumplen los objetivos. Hay retroalimentación
5. Mejora continua: Hay datos válidos de mejora; tendencias conocidas. Dominio de los procesos

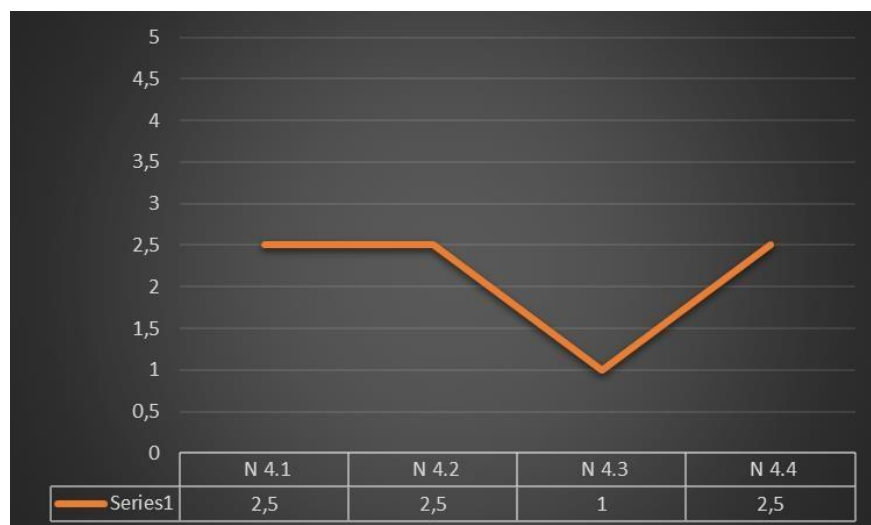
Fuente. El Autor.

De la evaluación realizada a través de la matriz se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1) Del numeral 4. Contexto de la organización (Véase Gráfico 1) se puede inferir que, ninguno de los 4 ítems supera la mitad de la puntuación establecida por la matriz de diagnóstico, este numeral tiene un 44% de cumplimiento según los ítems evaluados. Se evidencia que la empresa maneja una cultura organizacional, pero no una plataforma establecida ni comunicada a los trabajadores, aún no se han definido las partes interesadas explícitamente, se sabe cuáles son sus clientes y como cumplir con sus necesidades, pero no se ha realizado un estudio para conocer a todos los afectados por el desempeño de la empresa. Lo que indica que la organización no está explotando al máximo su capacidad de interactuar con el mercado.

De los dos últimos ítems entre los cuales se encuentra el más bajo de este numeral, evidencia que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad establecido, sin embargo, no significa que no realice procesos para garantizar la calidad de sus productos; si tienen prácticas de calidad, pero no se han ajustado a un sistema de gestión propiamente establecido que cumpla con los requisitos dictaminados por la norma.

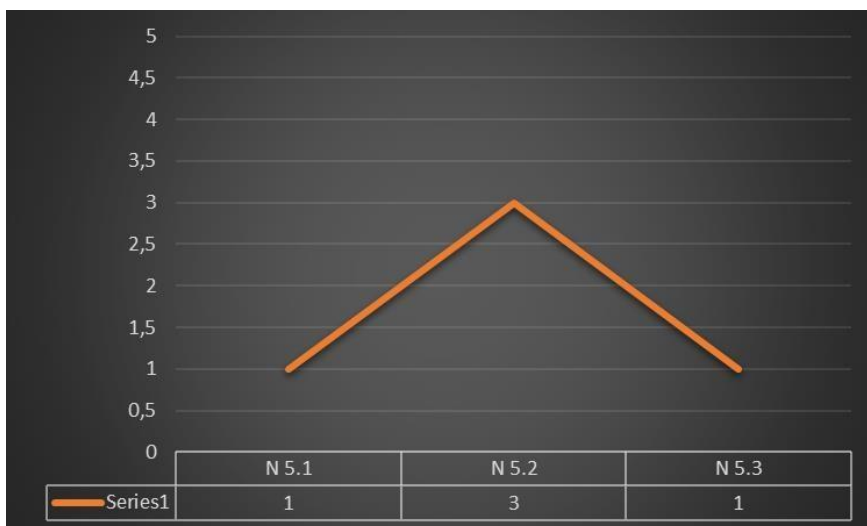
Grafico 1 Diagnostico numeral 4. Contexto de la Organización.



Fuente. El Autor.

2) Del numeral 5. Liderazgo (Véase Gráfico 2), se obtiene un 30% de cumplimiento según los ítems evaluados, en donde se evidencia nuevamente la carencia de un sistema de gestión de calidad que le permita a la empresa integrar los requisitos de la norma a sus procesos, de igual forma, aunque el personal tiene claro sus roles, responsabilidades y autoridad dentro de la organización estos no están ligados a ningún tipo de practica de calidad. Sin embargo, para la organización es muy importante brindar productos y servicios que garanticen las expectativas de sus clientes, por lo que esta intención es informada a todos sus empleados y colaboradores.

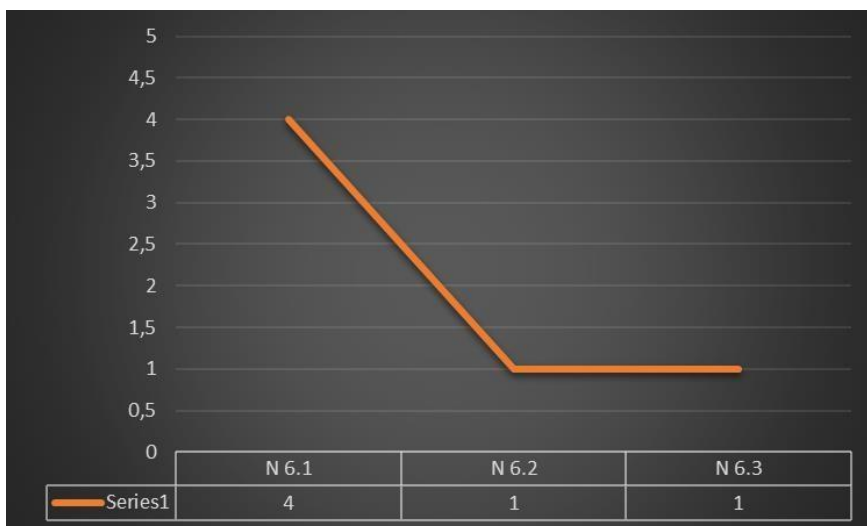
Grafico 2 Diagnostico numeral 5. Liderazgo



Fuente. El Autor.

3) Del numeral 6. Planificación (Véase Gráfico 3), se obtiene un 40% de cumplimiento según los ítems evaluados, la gerencia general de la empresa deberá establecer objetivos de calidad para cumplir a cabalidad con los requisitos de calidad establecidos por la norma. Porque, aunque ya contempla los riesgos, estos pueden ser variables y de no tratarlos correctamente puede llegar a disminuir su competitividad.

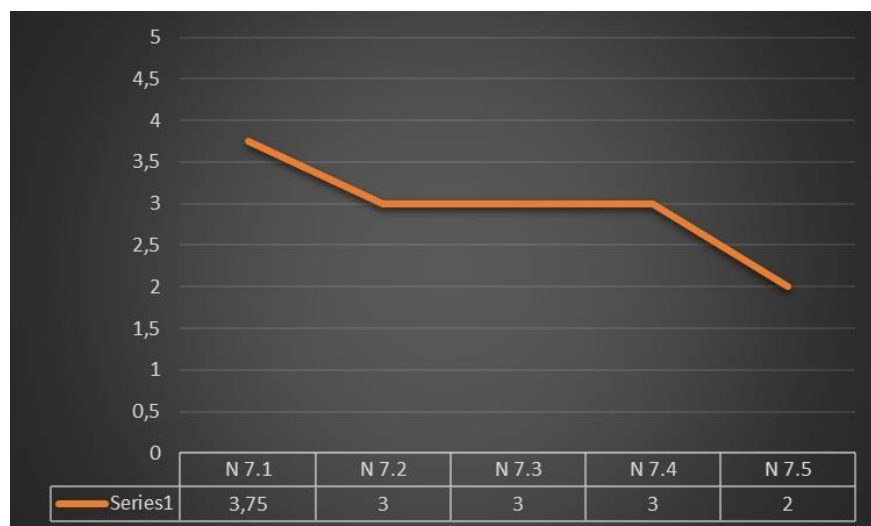
Grafico 3 Diagnostico numeral 6. Planificación



Fuente. El Autor.

4) Del numeral 7. Soporte (Véase Gráfico 4), se obtiene un 65% de cumplimiento según los ítems evaluados, se evidencia una fortaleza en la empresa, pues se obtuvieron altas calificaciones, el personal es el necesario y cuenta con habilidades óptimas para cumplir con el control de los procesos. La empresa cuenta con la infraestructura necesaria, recibe un control de conformidad por parte del cliente, se asegura de que todo el equipo de trabajo tenga conciencia de que sus actividades contribuyen a una mejor calidad del producto, sin embargo, los objetivos de calidad no están establecidos, al ser procesos que no se encuentran estandarizados pueden dejar un vacío en la comunicación externa e interna de la empresa.

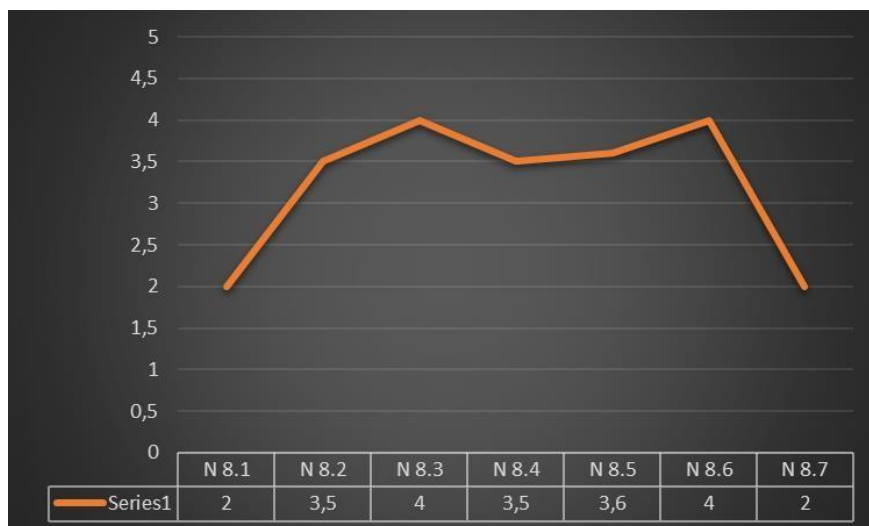
Grafico 4 Diagnostico numeral 7. Soporte



Fuente. El Autor.

5) En el numeral 8. Operación (Véase Gráfico 5), se obtiene un 68% de cumplimiento con respecto a los ítems evaluados, se observa altas calificaciones como en el anterior, la empresa cuenta con buena comunicación con sus clientes, los hace parte del proceso desde el diseño hasta la producción de las piezas e instalaciones, lo que conlleva a una satisfacción buena. Pues ambas partes interactúan activamente, se comunican y esto le permite a la empresa cumplir con mayor facilidad los requisitos establecidos por el cliente. Se mantiene un control en los cambios que se puedan presentar para garantizar el cumplimiento de requisitos, pero no se encuentran documentados al ser procesos que no se encuentran estandarizados pueden dejar un vacío en la comunicación externa e interna de la empresa. Se identifican las salidas no conformes, sin embargo, no hay un sistema de gestión para saber cómo tratarlas.

Grafico 5 Diagnostico numeral 8 Operación



Fuente. El Autor.

6) En las preguntas referentes al numeral 9. Evaluación de desempeño (Véase Gráfico 6), se obtiene un 30% de cumplimiento según los ítems evaluados. Se identifica uno de los numerales con las puntuaciones más bajas, debido a que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad que le permita evaluar el desempeño y la eficacia del mismo a partir de los resultados del seguimiento y la medición de los procesos, productos y servicios. A pesar de que se realiza un seguimiento de conformidad, no se registra para mayor control.

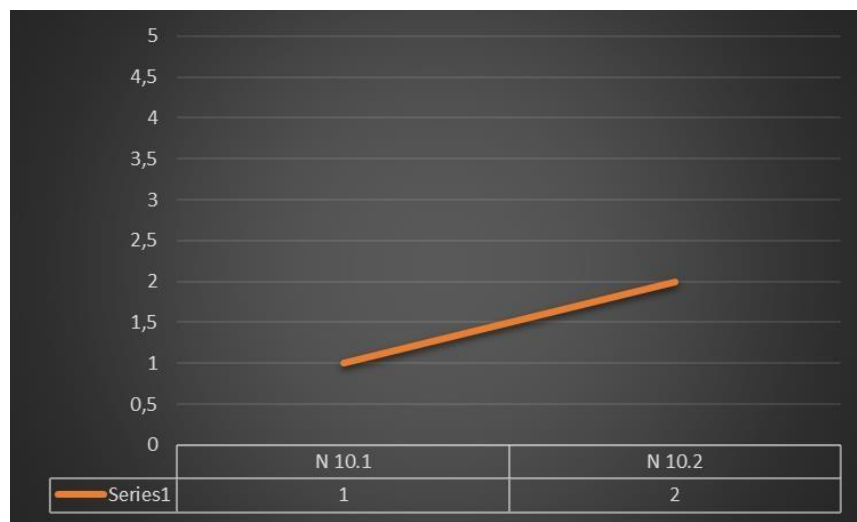
Grafico 6 Diagnostico numeral 9. Evaluación del desempeño



Fuente. El Autor.

7) En el numeral 10. Mejora (Véase Gráfico 7), se obtiene un 30% de cumplimiento según los ítems evaluados. Se puede observar que no existen mecanismos para seleccionar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de los clientes, se llevan acciones correctivas, pero se podrían mejorar.

Gráfico 7 Diagnostico del numeral 10. Mejora



Fuente. El Autor.

Podemos evidenciar que Ensamble Group S.A.S. obtiene un 51% de cumplimiento en el diagnóstico realizado, observando mayor puntuación en los numerales de operación y apoyo (Véase Gráfico 8) pues, aunque la empresa no tenga un sistema de gestión de calidad establecido cuenta con una infraestructura adecuada, el personal es el necesario para cumplir con el control de los procesos y se gestionan los conocimientos para el cumplimiento de los productos y servicios. Además de que la organización tiene comunicación constante con los clientes, haciéndolos parte del proceso lo que les permite gestionar cualquier cambio imprevisto en los diseños, materiales entre otros que afecten la calidad final de la pieza.

Sin embargo, se evidencia una gran debilidad al carecer de una estructura para la gestión de calidad, pues no se registra un control de la percepción de los clientes, no se llevan a cabo auditorías internas que le permitan cumplir sus objetivos, por medio de una evaluación de la eficacia de sus procesos. De igual forma, la empresa no implementa mecanismos para seleccionar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de los clientes, ni documenta sus procesos lo cual puede recaer en inconformidades o reprocesos.

Gráfico 1 Diagnostico total de la empresa frente a los 10 numerales



Fuente. El Autor.

3. PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ENSAMBLE GROUP S.A.S

3.1 ANÁLISIS DE CONTEXTO

Se presenta el contexto de la empresa Ensamble Group S.A.S para lo cual se implementaron diferentes metodologías, como PESTEL, DOFA y perfil competitivo con el fin de analizar tanto el contexto externo como interno de la misma, según el numeral 4.1: *Comprensión de la organización y su contexto de la norma.*

3.1.1 Análisis Externo. A través de la matriz PESTEL (Véase el Anexo B) Se puede analizar el contexto externo de Ensamble Group, todos aquellos factores que intervienen en su desempeño y como pueden afectar sus operaciones, condicionándolas y teniendo un impacto significativo en las mismas. Dentro del estudio se encuentran los siguientes factores:

-Contexto político/legal: Bogotá la ciudad principal donde se encuentra ubicada la sede de la empresa, cambio de alcalde hace unos meses por lo que es de primordial importancia verificar los planes de gobierno para las empresas en crecimiento como lo es Ensamble. Dando cumplimiento a las leyes establecidas por el gobierno como lo son el artículo 20 de la constitución política de 1991, donde se indica que cualquier persona es libre de difundir y recibir información veraz teniendo en cuenta la responsabilidad social que esto conlleva.

-Contexto Económico: Debido a la pandemia mundial que atraviesa el país en este momento, se considera que el PIB puede decaer en un 17,2% lo que lleva a la empresa a analizar nuevas estrategias competitivas para mantenerse en el mercado, con la ventaja de que en el año Colombia invierte más de 3,5 billones de pesos en publicidad, motivando a las grandes industrias a promocionar sus productos y servicios al público.

-Contexto Social: Colombia es uno de los países con uno de los salarios mínimos más bajos en Latinoamérica, y tomando en cuenta la situación actual del mundo es probable que la tasa de desempleo incremente, lo que puede llevar a abaratar los costos de producción. Sin embargo, debido a la cantidad de empresas que hay en el país y a la necesidad de promocionar sus productos por algún medio durante la reactivación económica se puede tomar como una oportunidad de crecimiento en el mercado, brindándoles a los clientes diferentes estrategias publicitarias.

-Contexto tecnológico: Es de gran importancia estar al tanto de las nuevas tecnologías desarrolladas para realizar marketing, en la actualidad el marketing digital es una estrategia que desarrollan las organizaciones con el fin de promocionar sus productos y servicios a través de internet. Estas le dan la posibilidad a la empresa de conocer con mayor detalle cómo viven las personas, qué les gusta y qué hacen, por lo que pueden enviar mensajes más directos y eficientes.

-Contexto ambiental: Se presentan decretos establecidos por el gobierno en cuanto al cumplimiento ambiental que deben tener las piezas publicitarias, y a su compromiso con los residuos como por ejemplo la rotulación y embalaje de los mismos.

Se concluye del análisis PESTEL que los factores críticos en el contexto externo de la organización dictaminan su crecimiento en un futuro, la posible presencia de competidores nuevos y el desarrollo de estrategias competitivas más efectivas.

3.1.2 Análisis Interno. A través de la matriz de contexto interno (Véase Anexo C), se evaluaron los recursos, habilidades y competencias de la empresa, con el fin de implementar las estrategias pertinentes para adquirir resultados óptimos. Dentro del estudio de encuentran los siguientes factores:

-Capacidad directiva: La habilidad de liderazgo del área directiva es uno de los factores internos más importantes de la empresa, pues se encargan de llevar a todo el equipo hacia un determinado fin, haciéndolos parte de los procesos e incrementando su compromiso con el desarrollo y crecimiento de la organización. Al ser la empresa una agencia de publicidad, está dada a adaptarse a los posibles cambios que solicite el cliente dentro de los tiempos pactados con el mismo, por lo que todo el personal debe tener la habilidad para enfrentar posibles problemas que se puedan presentar durante los procesos, e implementar estrategias que permitan corregir y prevenir dichos imprevistos. A través, de la gestión de equipos, todos los empleados y colaboradores trabajan de la mano con el fin de lograr el óptimo funcionamiento de los procesos.

-Capacidad competitiva: La empresa tiene habilidades en el pensamiento creativo del desarrollo de sus piezas, no solo les ofrece a los clientes la posibilidad de producir una pieza publicitaria que se acomode a las necesidades de su negocio y a lo que quiere comunicar, sino que también le ofrece el acompañamiento en este proceso, y le propone diseños originales y piezas innovadoras. A través de, la coordinación efectiva y la comunicación multidireccional entre equipos se obtienen buenos tiempos de respuesta que permiten obtener mayor satisfacción por parte de los clientes.

-Capacidad Financiera: Se cuenta con personal capacitado para el estudio de presupuestos y el control de gastos, también habilidades de negociación para llegar a los mejores acuerdos con los proveedores y obtener la mejor calidad en materiales a un precio justo que permita obtener una ganancia significativa.

-Capacidad Operativa: El personal cuenta con los conocimientos disponibles para la fabricación de las piezas publicitarias y para la prestación de servicios de mantenimiento e instalación que puedan requerir las mismas, se observa una gran habilidad de personalización que resulta esencial para la producción rápida de piezas que cubran las necesidades específicas de los clientes, con el fin de mejorar la calidad, mantener los altos volúmenes de producción sin modificar los precios. El equipo de trabajo se ajusta rápidamente a los procesos de fabricación para hacer frente a los cambios en los recursos o los requisitos que se soliciten.

-Capacidad tecnológica: Se cuenta con equipos de alta calidad tecnológica que le permiten a la organización innovar en métodos de fabricación, lo cual es un requisito básico para competir en el mercado. Desarrollando nuevas habilidades para adaptarse al entorno cambiante, identificando oportunidades de mercado, reduciendo costos de insumos y mano de obra, y disponiendo de nuevas materias primas que permitan fortalecer la calidad de las piezas.

-Capacidad del talento humano: La empresa potencializa las habilidades de sus colaboradores con el fin de hacerlos parte de los procesos de la organización, se maneja una comunicación activa que permita crear canales para que la información fluya adecuadamente y los empleados puedan expresar cualquier inconformidad. Se observa una capacidad de negociación interna, con el fin de mediar conflictos y ofrecer alternativas a los empleados.

Se concluye así de la matriz de análisis interno que, Ensamble Group es una organización que tiene buenas habilidades que le permiten potencializarse en el mercado a través de la optimización de los aspectos internos positivos lo cual les brindan herramientas para enfrentar las amenazas externas.

3.1.3 Matriz DOFA. A través de la matriz DOFA se identifican las Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa (Véase el Anexo D). A partir de estas se realiza un análisis de las estrategias FO-DA Y DO-FA que se muestran a continuación:

-Análisis FO: Ensamble Group S.A.S puede aplicar estrategias que le permitan aprovechar sus oportunidades, a través del diseño personalizado y los equipos modernos para la fabricación de grandes piezas publicitarias, lo que le permitirá cumplir con los requerimientos que establezcan los clientes y de esta forma crear una fidelización de los mismos, llamar la atención de futuros nuevos clientes e incrementar la calidad de sus productos sin afectar los precios.

-Análisis DA: En cuanto a la disminución de debilidades y amenazas, Ensamble puede realizar un estudio de tiempos y pactar una entrega específica con la transportadora contratada con el fin de cumplir con los tiempos de entrega establecidos en las licitaciones con el cliente. Por otro lado, buscar la mejor oportunidad en cuanto al dólar para adquirir los materiales en los cuales se vea afectado su precio por el alza del mismo.

-Análisis DO: Ensamble Group S.A.S puede superar sus debilidades internas aprovechando la tecnología disponible creando una página web en la que le permita al cliente tener conocimiento de los productos y servicios que puede adquirir. Por otro lado, la opción de contratar al personal calificado para la entrega de material puede contemplarse para la ciudad principal que es Bogotá, sin embargo, dado que la empresa subcontrata este servicio en función de los pedidos recibidos, el contratar a un operario en el nivel actual de la organización, no es rentable.

-Análisis FA: Con el fin de disminuir las amenazas que se puedan presentar, Ensamble Group puede hacer uso de su portafolio de productos y servicios dando a conocer el servicio completo e integral que ofrecen y de esta manera generar un valor agregado que no pueden ofrecer otros competidores en el mercado, fidelizar a los clientes y de esta forma afianzar la calidad de las piezas ya que están desde el diseño hasta el corte impresión y fabricación del mismo.

Según el análisis realizado de cada una de las estrategias se puede concluir que la empresa tiene gran oportunidad de crecimiento en el mercado, pues cuenta con la infraestructura necesaria, tecnología de innovación y acompañamiento del cliente desde el inicio de la operación hasta su fin. Presenta debilidades en cuanto a los tiempos de entrega debido a la subcontratación de servicio de transporte a ciudades diferentes a la principal, sin embargo, puede gestionar un plan de acción con la transportadora para llegar a un acuerdo y de esta forma tener periodos de entrega más cortos con el cliente.

Por otro lado, el crear una página web que dé a conocer con mayor facilidad sus productos y servicios es un factor de gran importancia, debido a que la mayoría de empresas en el mercado cuentan con una página establecida en la que los clientes tienen acceso a los productos y servicios ofertados por los mismos. Esta debilidad se puede corregir creando un sitio web que le permita al cliente conocer la gran capacidad de diseño con el que cuenta la organización y los diferentes productos y servicios ofertados por esta.

3.1.4 Matriz de partes interesadas. Dando cumplimiento al numeral 4.2 de la norma que indica comprender necesidades y expectativas de las partes interesadas de la empresa, se realizó una matriz de partes interesadas (Véase el Anexo D). De la cual se puede analizar lo siguiente:

Las partes interesadas que pueden influenciar a la organización legalmente son, la superintendencia de industria y comercio y la secretaria distrital de ambiente. La organización deberá cumplir con la normatividad y demás parámetros legales establecidos por estas dos entidades.

Las necesidades y expectativas de los clientes tienen un alto grado de influencia en la organización y estas se pueden cumplir a través de la mejora continua en los procesos de la empresa, y en la calidad de las piezas ofrecidas. De esta forma se podrá fidelizar al cliente e incrementar su nivel de satisfacción.

En cuanto a los proveedores de materiales, transporte y empleados se podrá satisfacer sus necesidades y expectativas generando los pagos pactados bajo las fechas estipuladas, esto permitirá generar confianza entre ambas partes y generar alianzas comerciales provechosas. Darle oportunidad de crecimiento a sus empleados, permitiéndoles hacer parte de los procesos de la organización afianzando su fidelización como clientes internos y haciéndolos parte de la organización incrementara su

compromiso en su labor y por el motivo incrementara de igual forma la calidad de las actividades.

En cuanto a los accionistas se observa una necesidad y expectativa de retorno de las inversiones. A través de la estructuración de un sistema de gestión de calidad, que le permita a la empresa tener una base para su implementación, se detectarán fallas internas y externas que podrán ser corregidas lo cual repercutirá en un incremento de las utilidades.

Las partes interesadas de mayor influencia sobre la organización, son los clientes y los proveedores, pues las entidades del gobierno tienen el interés de que se cumpla con los requisitos legales vigentes, y a los accionistas al ser una empresa pequeña y familiar verla potencializarse. Por tal motivo al enfocar la estructuración del sistema de gestión de calidad hacia el cliente, le permitirá cumplir de manera más efectiva las necesidades y expectativas anteriormente mencionadas.

3.2 PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Dando respuesta al segundo objetivo específico trazado en el presente trabajo, y después de analizar el contexto de la organización para la comprensión de sus actividades. Se realizará una propuesta de misión, visión y valores corporativos, la correcta definición de estos componentes llevara a que la empresa tenga una identidad de perfil más clara, una forma de mostrar las características que la diferencian en el mercado.

3.2.1 Misión. La misión de una empresa da a conocer la razón de ser de la misma, se debe especificar para que se hace, quien se es y para quien se trabaja. Por lo que es de vital importancia tener una declaración escrita, al ser una empresa pequeña no se ha establecido una misión y se propone la siguiente:

Misión propuesta:

Somos una empresa enfocada en ofrecer experiencias memorables a nuestros clientes, mediante el diseño y desarrollo de piezas para la adecuación de espacios comerciales, merchandising y pop. Nuestra infraestructura a la vanguardia de la tecnología garantiza la calidad de nuestros productos de alta durabilidad en materiales, precisión de colores y definición de imagen.

3.2.2 Visión. La visión de una empresa contempla las expectativas que se tienen a futuro, las metas que se han propuesto. Es importante establecerla de una forma clara, para definir el rumbo hacia el que se deben dirigir las operaciones de la organización en un tiempo específico. Al ser una empresa pequeña no se ha establecido una misión y se propone la siguiente:

Visión propuesta:

Ensamble Group S.A.S desea posicionarse como una de las mejores empresas en cuanto al diseño, desarrollo y montaje de piezas para la adecuación de espacios y home desing

en Colombia, en los siguientes 10 años (a 2030), buscando altos estándares de calidad y competitividad, manteniendo un alto grado de satisfacción en nuestros clientes y obteniendo un 15% más de rentabilidad.

3.2.3 Valores corporativos. Los valores corporativos de una empresa son aquellos elementos que corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las pautas de comportamiento aceptado e incentivado por la alta dirección hacia todos sus trabajadores; permiten establecer directrices en las cuales se enmarca el sentido de la actividad comercial.

Ensamble Group S.A.S no cuenta con valores corporativos definidos, por lo que se proponen los siguientes con el fin de que estos le permitan cumplir con la misión y visión anteriormente propuesta.

Tabla 3 Valores Corporativos

Valor Corporativo	Justificación
Eficiencia	Dar cumplimiento de la forma más adecuada a los requerimientos establecidos por el cliente, promover el uso adecuado de nuestros recursos para el equilibrio entre la inversión realizada y el producto final.
Transparencia	Trabajar con honestidad, permitiendo que los demás entiendan claramente la información para una mejor comunicación.
Puntualidad	Cumplir con una actividad o tarea requerida en un plazo establecido nos permite desempeñar mejor nuestro trabajo y ser merecedores de confianza.
Respeto	Actuamos de una manera atenta y cordial con el fin de crear un ambiente de seguridad y amabilidad
Servicio	Es importante para nosotros brindar una atención integral encaminada a lograr las expectativas del cliente teniendo como prioridad su satisfacción
Ética	La ética laboral es un principio fundamental para obtener un éxito completo.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo nos permite brindarles a nuestros clientes productos de alta calidad.

Fuente. El Autor.

3.2.4 Objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son planteados por la organización con el fin de lograr una determinada meta a largo plazo para posicionar a la empresa en un mercado específico. Debido a que la organización no tiene objetivos estratégicos planteados se realiza la siguiente propuesta:

- Proporcionar estándares de calidad más altos a nuestros clientes a través del correcto seguimiento de los indicadores de satisfacción.
- Ser reconocidos nacionalmente como una de las principales agencias de adecuación de espacios comerciales en el mercado.
- Cumplir con toda la normatividad vigente
- Expandir nuestro portafolio de clientes
- Comprometernos con el desarrollo sostenible, el medio ambiente y la responsabilidad social.

3.3 PROPUESTA DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD

El numeral 5.2 Política de la norma, establece que se debe determinar una política de calidad y el 6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos, dictan que deben contemplarse objetivos de calidad, que le permitan a la empresa tener conocimiento sobre como estructurar una filosofía de calidad y como medir sus resultados. Ensamble Group, no cuenta con estos elementos, por lo que se propone lo siguiente:

3.3.1 Política de Calidad. Teniendo en cuenta la misión, visión y valores, se propone a la empresa:

Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación y adecuación de espacios comerciales, gestionando los procesos de la organización bajo la normatividad vigente. A través de nuestro capital humano competente, enfocado en la mejora continua pensamos siempre en la satisfacción del cliente, cumpliendo con sus requerimientos y brindándole piezas de alta calidad a la vanguardia de la tecnología. Ofrecemos precios competitivos dentro del mercado, gracias a que contamos con proveedores que nos suministran insumos y materia prima de la mejor calidad, permitiéndonos generar una rentabilidad mediante el posicionamiento en el mercado, gracias a nuestros sistemas de innovación, conocimiento y calidad en cada uno de nuestros procesos, productos y servicios.

3.3.2 Objetivos de calidad. Con base en la política de calidad anteriormente propuesta, se definen los siguientes objetivos de calidad:

- Lograr incrementar la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Disminuir el índice de peticiones, quejas y reclamos
- Evaluar la calidad de los proveedores, a través de las piezas defectuosas que se puedan encontrar en la producción.

- Disminuir el número de defectos en la fabricación de piezas publicitarias.
- Aumentar el nivel de perfil competitivo del personal para realizar los procesos de la organización a través de evaluaciones de desempeño.
- Incrementar la mejora continua a través del seguimiento y control de los procesos y las metas organizacionales propuestas.
- Lograr aumentar la rentabilidad de los socios de la organización.

Los objetivos de calidad buscan incrementar la eficacia del sistema de gestión y deben ser actualizados anualmente con el fin de aportar a la satisfacción del cliente.

3.3.3 Despliegue de Política de Calidad. Ensamble Group deberá comprometerse con la política de calidad y evaluar los objetivos a lo largo de cada proceso que intervenga con el sistema de gestión de calidad, con el fin de garantizar una correcta retroalimentación y orientación a los procesos hacia la mejora continua de los productos. (Véase Anexo E).

Se espera cumplir con las metas propuestas en los indicadores, pues la empresa cuenta con las capacidades necesarias para cumplirlas, siendo esta una motivación transmitida desde la alta gerencia hacia todos los departamentos de la organización. Dado el tamaño de la empresa se espera que el gerente sea el encargado de monitorear los indicadores de calidad en cada uno de los procesos.

3.4 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

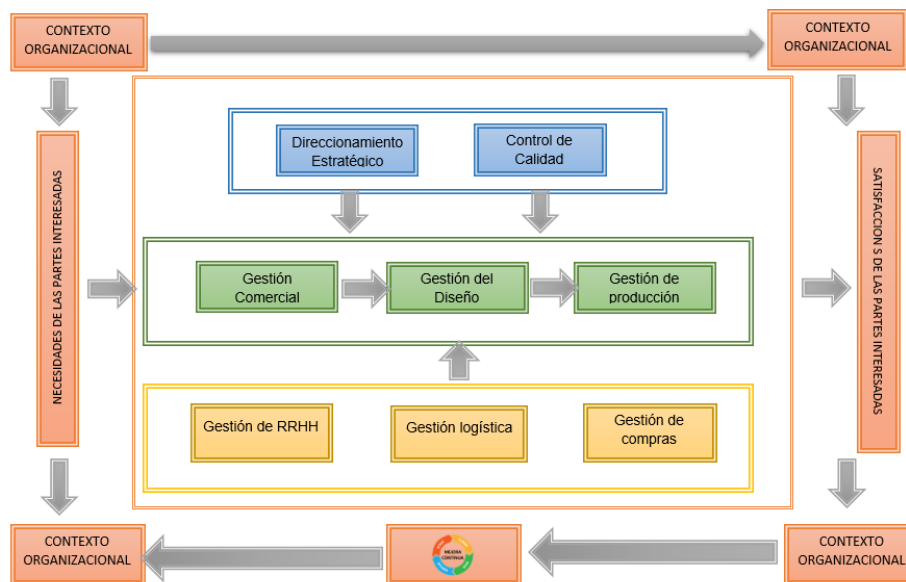
Ensamble Group S.A.S comercializa piezas publicitarias de todo tipo y adecuación de espacios comerciales, presta los servicios de instalación y mantenimiento en diferentes ciudades del país, siendo Bogotá su sede de operaciones.

4. PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA ENSAMBLE GROUP S.A.S

4.1 MAPA Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La organización no cuenta con un mapa de procesos establecido, por lo que luego de estudiar el funcionamiento de la empresa y con la asesoría de la dirección general se realiza la siguiente propuesta de mapa de procesos (Véase Gráfico 9) con caracterización en sus respectivos procesos para dar cumplimiento al numeral 4.4 de la norma el cual se refiere al sistema de gestión de calidad y sus procesos, se representa de manera gráfica y clara como se interrelacionan los procesos estratégicos , misionales y de apoyo en la empresa (Véase Tabla 5) y como cumplen con los requisitos establecidos por las partes interesadas y la política de calidad.

Gráfico 2 Mapa de procesos



Fuente. El Autor.

Tabla 4 Procesos estratégicos, misionales y de apoyo

Tipo de proceso	Proceso Identificado
Procesos estratégicos	Direccionamiento estratégico Control de calidad
Procesos misionales	Gestión comercial Gestión del diseño Gestión de la producción
Procesos de apoyo	Gestión de recursos humanos Gestión logística Gestión de compras

Fuente. El Autor.

Para la caracterización de procesos (Véase Anexo G), se realizó una propuesta para los procesos anteriormente mencionados. Las caracterizaciones se ajustan a las especificaciones de la norma en el numeral referido, incluyendo entradas, salidas, responsables, actividades en las que se contempla el ciclo PHVA, entre otros.

4.2 GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Para dar cumplimiento al requisito 6.1 de la norma el cual indica las acciones para abordar los riesgos y oportunidades, se propone a la empresa realizar una matriz de riesgos y oportunidades (Véase Anexo G) incluyendo también, las tablas para la clasificación de riesgos. La organización no ha realizado ningún análisis hasta el momento.

La norma establece que la organización debe gestionar los riesgos y oportunidades que puedan afectar sus objetivos de calidad, y el desarrollo de sus procesos. Para lo cual se realizó una propuesta de una herramienta de matriz de riesgos y oportunidades, pues permite identificar, verificar y analizar los riesgos y oportunidades de una manera más eficaz, identificando causas, consecuencias y el impacto del riesgo.

Se evidencia así, que la organización presenta riesgos críticos en cuanto a la recepción de requerimientos por parte de los clientes en el área de gestión del diseño, se recomienda hacer un seguimiento detallado del check list de las especificaciones de diseño del cliente con el fin de evitar reprocesos o retrasos en la entrega de las piezas finales, además de que no se continúe con el proceso de producción hasta que no exista una retroalimentación por parte del cliente en cuanto a la propuesta de diseños.

De igual forma se evidencia un riesgo de alto impacto en cuanto al almacenamiento de materiales por parte de la gestión de producción, es de vital importancia tener un cuidado riguroso de los materiales que se utilizan para la fabricación de piezas y llevar un control de los mismos, por lo cual se recomienda el diseño y fabricación de un mueble o una área

específica para el almacenamiento adecuado de los materiales, sobre todo de las láminas acrílicas, ya que es el tipo de material que se puede averiar con mayor facilidad y generar reprocesos o insatisfacción por parte de los clientes.

4.3 PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO

Dando cumplimiento al numeral 6.3 Planificación del cambio, Ensamble Group S.A.S deberá definir una correcta planificación de los cambios que le permita estar preparada cuando se identifique una situación que signifique una amenaza para la integridad o eficiencia de la estructuración de su sistema de gestión de calidad, obteniendo como consecuencia alguna modificación en el mismo.

En este momento la organización no cuenta con un procedimiento establecido para dar cumplimiento a los requisitos establecidos por este numeral de la norma, por lo que se propone un método que puede ser utilizado por la empresa, para lo cual se realizó un flujo grama (Véase Anexo I). Se debe tener en cuenta que el procedimiento propuesto será implementado solo para cambios importantes considerados por los directivos y el área de gestión de calidad. De igual forma se realiza una propuesta para un formato en el que la empresa pueda registrar los cambios que se presenten (Véase Anexo J).

El procedimiento propuesto establece la forma en la cual se deben identificar y planificar los cambios que puedan afectar a la estructuración del sistema de gestión de calidad, mientras que el formato permite llevar un orden y control sobre los cambios efectuados, los responsables, y realizar un seguimiento de estos. Todo esto tomando en cuenta la integridad del sistema de gestión de calidad que se piensa estructurar, la asignación de recursos y responsabilidades.

4.4 PERFILES DE CARGO

La norma en su numeral 7.2 Competencia, indica que la organización debe establecer las competencias de las personas que colaboran en las actividades de la misma y que pueden afectar la eficiencia del sistema de gestión de calidad a estructurar. Asegurarse de que tengan estas habilidades sino impartir (si es necesario) los conocimientos de capacitación que faltan. Verificar el correcto desempeño del cargo y mantener la información registrada sobre lo anterior.

Dado que la empresa no ha definido las competencias necesarias para su personal, se propone un formato de perfil de cargos (Véase Anexo K) en el cual se cumplen con las especificaciones dictaminadas por la norma. En este formato se encuentra diligenciado el perfil de la gerente de la empresa (con información suministrada por ella misma), así como un formato en blanco para su posterior uso.

Se especificó el número de puestos, sus supervisores directos, tareas y responsabilidades, perfiles académicos y laborales (experiencia), frecuencia y alcance de las relaciones con stakeholders internos y externos, especificaciones. (Pregrado, posgrado, dominio sistemático, lenguaje requerido) y habilidades requeridas para el desempeño de funciones. Por otra parte, se realiza también la propuesta de un formato de capacitación (Véase Anexo L) con el fin de dar cumplimiento a la especificación de este numeral, en el que habla sobre impartir conocimiento a sus colaboradores en caso de ser necesario.

Es importante mencionar que el formato de capacitación es aplicable solo para aquellos cargos que se encuentren directamente vinculados con la empresa, en caso de ser un subcontratado, como por ejemplo los instaladores, se deberá hacer control de proveedor del servicio.

4.5 COMUNICACIÓN

El numeral 7.4 Comunicación de la norma, indica que la empresa debe determinar las comunicaciones internas y externas concernientes al sistema de gestión de calidad, incluyendo qué se comunica, cuando se comunica, a quien se le comunica, cómo se le comunica, y quien comunica. Ya que la empresa no ha desarrollado elementos de comunicación, se propone una matriz de comunicación (Véase Anexo M) que da cumplimiento a los requisitos que dictamina este numeral.

Es importante considerar que para dar cumplimiento al numeral 5.1 Liderazgo y compromiso depende de la comunicación que existe entre la alta gerencia y todos los colaboradores de la organización. Se debe tener en cuenta que los medios de comunicación son tenidos en cuenta según los recursos de la organización.

4.6 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

La empresa no cuenta con normas específicas para el manejo de la información que se considere importante, no se han definido parámetros o un plan para documentar la información. Por lo cual, dando cumplimiento al numeral 7.5 información documentada de la norma se propone un procedimiento de control de la información (Véase Anexo N).

En este procedimiento se realiza una metodología con el fin de que la empresa pueda llevar un control sobre la información que se documente de una manera más eficaz, garantizando así la estandarización de la misma. Se especifican cuatro niveles en los cuales se clarificarán los documentos lo cuales son, manual de calidad, caracterización de procesos, procedimientos, formatos y normas. Cada uno de estos niveles tendrá su propia nomenclatura, la cual estará presente en el encabezado del documento que se define también.

De igual forma, se anexa un formato en blanco en caso de que se requiera crear, modificar o eliminar un documento y de esta forma la empresa pueda continuar con la estandarización de la información. (Véase Anexo O). Por último, se anexa un formato de listado maestro, el cual contiene el código, el proceso, el tipo de documento, la acción realizada y la vigencia de cada documento empleado por la organización (véase Anexo P). Se propone a la empresa realizar el uso de este formato y actualizarlo cada vez que se presente un cambio.

4.7 PROCESOS Y PRODUCTOS SOLICITADOS EXTERNAMENTE

Dando cumplimiento al numeral 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente y dado que la organización no cuenta con directrices establecidas para el control de los mismos, se propone a la empresa un procedimiento para gestionar el control a proveedores (véase Anexo Q).

De igual forma se cree importante la evaluación de los proveedores a través de un formato que defina los criterios a tener en cuenta a la hora de necesitar el producto o servicio (Véase Anexo R), además de, reevaluarlos aun después de ser elegidos para conocer su desempeño en el tiempo que se necesitó y cuáles de ellos son confiables, condicionales o no confiables y de esta manera determinar si se continua con la relación comercial. (Véase Anexo S)

Los formatos planteados tendrán una vigencia de cuatro meses antes de ser renovados nuevamente, estos le permitirán a la empresa controlar los productos y servicios que requieren externamente y así minimizar la posibilidad de que las salidas no conformes puedan ser dadas por el mal estado de los materiales suministrados por los proveedores.

4.8 CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES

De acuerdo al numeral 8.7 Salidas no conformes, dictaminado por la norma, es importante que la empresa tome las acciones necesarias para abordar las salidas que no sean conformes, identificándolas y llevando un respectivo control con el fin de disminuir su ocurrencia. Por lo cual se propone a la organización un procedimiento para hacer un tratamiento al producto o servicio no conforme (Véase Anexo T).

Para definir las acciones a seguir para tratar las salidas no conformes se propone también, un formato que se rige por el procedimiento anteriormente propuesto, todo esto con el fin de llevar un control riguroso de las mismas. (Véase anexo U)

4.9 MEJORA

La estructuración del sistema de gestión de calidad para la empresa está enfocada hacia la mejora continua, por lo que se realiza el seguimiento de la satisfacción de los clientes, a través de los indicadores de cada uno de los procesos. Dado que la empresa no cuenta

con una metodología para parametrizar las acciones que puedan afectar el sistema de gestión de calidad y dando cumplimiento al numeral 10.2 No conformidad y acciones correctivas, se propone un formato de tratamiento de numero de conformidades, oportunidades de mejora o conformidades en donde se especifiquen las responsabilidades , las causas de las acciones que afectan el sistema, plan de acción de tratamiento, seguimiento y finalmente si ha sido cerrada la situación.(Véase Anexo V)

5. CONCLUSIONES

La estructuración del sistema de gestión de calidad propuesta a la empresa Ensamble Group S.A.S se ha realizado satisfactoriamente, siguiendo los parámetros exigidos por la norma NTC ISO 9001:2015, como se evidencia en el último capítulo del presente trabajo. Se dio cumplimiento a los objetivos planteados, desde el diagnóstico inicial del estado de la empresa, hasta la estructuración del sistema de gestión de calidad con el fin de obtener oportunidades de mejora.

Para analizar el comportamiento actual de la organización en referencia a los lineamientos establecidos por la norma, se realizó una matriz de diagnóstico en la cual se obtuvo un 51% de cumplimiento, teniendo los puntajes más altos en los ítems de operación y apoyo. Evidenciando que, aunque la empresa se interesa por brindar productos y servicios de calidad a sus clientes, es importante tener una planificación de sus acciones orientadas hacia la mejora continua.

Ensamble Group S.A.S no contaba con una planificación definida para dirigir a sus colaboradores hacia el cumplimiento de sus metas, por lo que se realizó una propuesta para la planificación estratégica de la empresa con el fin de brindar una ruta que los encamine en el cumplimiento de sus objetivos e incremente sus fortalezas comerciales y sus oportunidades de mercado. De esta manera la organización evitara correr riesgos como asignar inadecuadamente sus recursos, no establecer procesos claros que le permitan a sus operarios realizar sus actividades en busca de la mejora continua y la eficiencia de la estructuración del sistema de gestión de calidad.

Finalmente, se realizó la propuesta para la estructuración del sistema de gestión de calidad siguiendo los lineamientos establecidos por la norma, en cuanto al pensamiento basado en riesgos y la integración de procesos, contemplando la importancia de la interacción de estos con el fin de obtener un desempeño eficaz. Se diseñó una serie de formatos que le permitirán a la empresa, planear ejecutar y controlar sus actividades en busca del cumplimiento de sus objetivos a través de la comercialización de piezas publicitarias con altos estándares de calidad.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta dirección de la empresa asumir el compromiso de tomar la estructuración planteada, para su revisión y posterior implementación, sometiéndola a una etapa de prueba de un periodo de seis meses en la cual pueda evidenciar si hay incidencia de fallas o que aspectos se pueden incorporar al sistema con el fin de que la organización cumpla con sus objetivos y con la satisfacción del cliente.

Sensibilizar a sus colaboradores en cuanto a la implementación del sistema de gestión de calidad a través de la correcta comunicación y difusión de la información con el fin de difundir una filosofía enfocada en la mejora continua, y planificar así auditorías internas para darle seguimiento a los procesos y al correcto control y registro de la documentación.

También se sugiere a la empresa avanzar en cuanto al desarrollo de una página web que le permita abrir más su posicionamiento en el mercado e incrementar sus oportunidades de negocio, realizar un análisis de costos para construir un área adecuada de almacenamiento y analizar a cada proveedor en cuanto a control de calidad con el fin de garantizar la alta eficiencia en los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015

VINCA, LLC. Normas [en línea]. Bogotá La Empresa [citado 25 marzo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx >

ISOTOOLS. Diferencias Norma ISO 9001:2015 y ISO 9001:2008 [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 25 marzo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.isotools.com.co/diferencia-entre-iso-9001-2008-e-iso-9001-2015/> >

EMPRENDE PYME. Empresas [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 2 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.emprendepyme.net/control-de-calidad-en-las-empresas> >

SINCAL WEB. Sistemas y servicios de capacitación y calidad [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 2 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://sincalmx.wordpress.com/2013/12/06/que-es-y-para-que-sirve-un-sistema-de-gestion/> >

NUEVA ISO9001. Norma [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 2 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/beneficios-sistema-de-gestion-de-calidad/> >

ISOTOOLS. Norma ISO 9001 [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 4 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.isotools.com.co/normas/ntc-iso-9001/> >

MANDERNI, GABRIELA; DI CANDIA, CARINA; VARELA REY, ALBERTO. La norma ISO 9001:2015 Anatomía del cambio. En Innotec. Julio 2016. Vol 7, p.45

NUEVA ISO 9001:2015. Norma ISO 9001 [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 14 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/05/ciclo-phva-en-iso-9001/> >

PALOMINO, Antonio, Implantación de sistemas de gestión de calidad, Pc Editorial, 2015

CTMA CONSULTORES. Pensamiento basado en riesgos [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 21 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://ctmaconsultores.com/pensamiento-basado-riesgos-segun-iso-90012015/> >

ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA Pensamiento basado en riesgos [en línea]. La Empresa [citado 21 abril, 2020]. Disponible en Internet: URL:<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/pensamiento-basado-en-riesgos-iso-9001-2015/>

ZARATEGUI J.R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. En: Economía Industrial.2016

PA CONTROL. Instrumentation & control: process control fundamentals.pacontrol.com.2006. p.3

GUIA DE CALIDAD. Gestión por procesos [en línea]. La Empresa [citado 30 abril, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/gestion-por-procesos/>>

FERNANDEZ, Jose Antonio. Gestión por procesos. Madrid: Esic,2009

TARI GUILLO, Juan Jose. Calidad total: fuente de ventaja competitiva. España: Espagrafic 2000 p. 59

MIRANDES, Narcis. Calidad en publicidad: un método para mejorar la imagen de la empresa, un producto o una institución. Madrid: Diaz Santos. 69

GHOSE, Debomalya Roy, Raju. Quality Management System (ISO 9001) and Environmental Quality Management System (ISO 14001): Towards an integrated model. IOSR Journals:2016. p.10

OCA GLOBAL. Norma ISO 9001 [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <http://ocacert.com/certificacioniso9001.php>>

AEC. Gestión por procesos [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>>

WHITTINGTON & ASSOCIATES.Definiciones basadas en la norma ISO 9001 [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.whittingtonassociates.com/resources/glossary/>>

CALIDAD ISO 9001.Definicioses basadas en la norma ISO 9001 [en línea]. La Empresa [citado 10 mayo, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <http://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html>>

Anexo A Matriz diagnostica del estado actual de Ensamble Group S.A.S

DIAGNOSTICO DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015								
Elaborado por: Angie Tatiana Alba Moyano								
Organización: Ensamble Group S.A.S					Fecha: 3 de agosto			
1. No hay aproximación formal: Los resultados son impredecibles. Solo declaraciones informales								
2. Aproximación reactiva: Basada en necesidades puntuales, problemas presentados o ejemplos								
3. Sistema formal definido: Existe planificación, pero poca aplicación o resultados; documentación								
4. Sistema formal estable: Procesos sistemáticos; se cumplen los objetivos. Hay retroalimentación								
5. Mejora continua: Hay datos válidos de mejora; tendencias conocidas. Dominio de los procesos								
ACTIVIDAD								
No.	Numeral	Cuestionario	1	2	3	4	5	Observaciones
1.	4.1	¿La organización comprende su contexto externo en los aspectos: legal, tecnológico, de mercado, cultural, social y económico, así como en los ámbitos locales, nacional o Internacional?			X			
2.	4.1	¿La organización comprende su contexto interno en los aspectos de: valores, cultura organizacional, conocimiento y desempeño Organizacional?		X				La empresa maneja una cultura organizacional, pero no una plataforma establecida ni comunicada a los trabajadores.
3.	4.2	¿Se han determinado las partes interesadas del sistema de gestión de la calidad?		X				La empresa tiene conocimiento de las partes interesadas más importantes, sin embargo, no se han hecho estudios de prioridades.

4.	4.2	¿Se conocen las necesidades y expectativas de esas partes Interesadas?			X		La empresa sabe cómo satisfacer las necesidades de las partes interesadas que conoce.
5.	4.3	¿Se ha definido el Alcance del SGC y su aplicabilidad?	X				La empresa no cuenta con un SGC, ni con su alcance.
6.	4.4	¿La organización ha definido los procesos que constituyen su sistema de gestión de la Calidad?	X				La empresa no ha definido los procesos asociados al sistema de gestión de calidad.
7.	4.4	¿La organización tiene una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad?	X				La empresa no cuenta con una descripción de procesos.
8.	4.4	¿Se realiza control adecuado a los procesos: seguimiento, medición y análisis a los datos?		X			La empresa no tiene definidos los procesos para el SGC.
9.	4.4	¿Se mantiene información documentada para apoyar la operación de los procesos?			X		La empresa cuenta con documentos confiables que pueden ser útiles para el SGC.
10.	4.4	Se conserva información documentada para tener confianza de que los procesos se realizan según lo planificado?				X	El proceso de fabricación es planificado y verificado para su cumplimiento.
11.	5.1	¿La alta dirección rinde cuentas acerca de la	X				La empresa no cuenta con un SGC.

		eficacia del sistema de gestión de la calidad?						
12.	5.1	¿Los requisitos del sistema de gestión de la calidad se han integrado a los procesos?	X					La empresa no cuenta con un SGC.
13.	5.2	¿ La alta dirección de esta organización se asegura que la política de la calidad es comunicada y entendida?			X			La empresa tiene la intención de brindar productos y servicios de calidad, intención que comparten sus empleados y colaboradores.
14.	5.3	Las personas conocen sus niveles de autoridad y las responsabilidades en relación con el sistema de gestión de la calidad?	X					La empresa no cuenta con un SGC.
15.	6.1	¿ La organización gestiona los riesgos y oportunidades de los procesos?				X		La empresa gestiona los riesgos que pongan en peligro la calidad de los procesos.
16.	6.2	¿Se han establecido los objetivos de la calidad en las funciones, niveles y procesos del sistema de gestión de la calidad?	X					La empresa no ha establecido un SGC.
17.	6.3	Los cambios en el sistema de gestión de la calidad se realizan de manera planificada?	X					La empresa no ha establecido un SGC.

18.	7.1.2	Se proporcionan las personas necesarias para la operación y control de los procesos?				X	El personal es el necesario para cumplir con el control de los procesos
19.	7.1.3	¿Se proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de los procesos y para la conformidad de los productos y servicios?				X	La empresa cuenta con la infraestructura adecuada.
20.	7.1.5	¿Se determinan y proporcionan los instrumentos y recursos de medición necesarios para el control de los procesos y para evaluar la conformidad de los productos?				X	La empresa recibe un control de conformidad por parte del cliente.
21.	7.1.6	¿Se gestionan los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?				X	Se gestionan los conocimientos para el cumplimiento de los productos y servicios.
22.	7.2	¿Se han determinado las competencias de todo el personal que realiza trabajos que afectan la calidad de los productos?				X	Las competencias de las personas son las indicadas para cumplir adecuadamente con cada proceso
23.	7.3	¿La organización se asegura de que su personal tiene conciencia de la				X	La empresa se asegura de que todo el equipo de trabajo tenga conciencia de que sus actividades contribuyen a una mejor calidad del producto, sin


		pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?						embargo, los objetivos de calidad no están establecidos.
24.	7.4	¿Se han determinado los procesos de comunicación interna?			X			Se ha establecido una comunicación sobreentendida pero no definida oficialmente.
25.	7.5	¿Se controla la información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por la norma ISO 9001?		X				No se ha hecho un estudio de la norma, pero se tiene información documentada que puede ser de utilidad para la estructuración
26.	8.1	¿Se han planificado los procesos necesarios para la manufactura de los bienes y/o los servicios)?		X				Los procesos son comunicados y planificados, pero no están documentados.
27.	8.2.1	¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes antes, durante y después de la venta, incluyendo las quejas?			X			La organización tiene comunicación constante con los clientes, haciéndolos parte del proceso pactado.
28.	8.2.2	¿La organización determina los requisitos para los productos y servicios que ofrece a los clientes y se asegura que puede cumplir con lo que ofrece?				X		La organización cumple a cabalidad con los requisitos establecidos por los clientes.

29.	8.3	¿La organización identifica, revisa y controla los cambios al diseño y desarrollo de sus productos y servicios para asegurar que no haya un impacto adverso sobre la conformidad de estos?				X	La empresa controla los cambios de diseño y desarrollo del producto o servicio manteniendo informado al cliente.
30.	8.4	¿Se determinan los controles que se deben aplicar a los procesos, productos y servicios contratados externamente?				X	La empresa revisa cuidadosamente la experiencia del personal contratado externamente
31.	8.4	¿Se aplican criterios para la evaluación, la selección, el desempeño y la reevaluación de los proveedores externos?			X		Se cuenta con unos criterios específicos para evaluar a los proveedores externos, sin embargo, no están especificados.
32.	8.5.1	¿La producción y la prestación del servicio se realizan bajo condiciones controladas?				X	Se rigen por especificaciones, que determinan las características de los procesos
33.	8.5.2	¿Se identifican los productos y servicios y su estado de conformidad con respecto a los requisitos?				X	Se mantiene un control sobre el cumplimiento de los requisitos especificados.
34.	8.5.4	¿Se preservan los productos durante su producción o en la prestación del servicio para			X		Las piezas de producción se mantienen en óptimas condiciones hasta su entrega


		asegurar su conformidad con los requisitos?						
35.	8.5.5	¿Se cumplen los requisitos para las actividades de posventa o posteriores a la entrega o la prestación del servicio?				X		La empresa mantiene comunicación con sus clientes después de terminada la operación.
36.	8.5.6	¿Cuándo se presentan cambios en la producción o en la prestación del servicio éstos se revisan para asegurar la conformidad con los requisitos?			X			Se mantiene un control en los cambios que se puedan presentar para garantizar el cumplimiento de requisitos, pero no se encuentran documentados.
37.	8.6	¿Hay disposiciones para que la liberación de productos y servicios al cliente solo se efectúe hasta que se haya verificado el cumplimiento de todos los requisitos?				X		Antes de la entrega final de la pieza se revisa que esta cumpla con los requisitos establecidos.
38.	8.7	Se identifican y controlan las salidas no conformes para prevenir su uso Entrega al cliente?		X				Se identifican las salidas no conformes, sin embargo, no hay un sistema de gestión para saber cómo tratarlas.
39.	9.1.1	¿La organización evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad a partir de los resultados del seguimiento y la medición de los procesos,	X					La empresa no tiene un SGC.

		productos y servicios?						
40.	9.1.2	¿Se realiza seguimiento a la percepción de los clientes?			X			Se realiza un seguimiento de conformidad, pero no se registra para mayor control.
41.	9.2	Se llevan a cabo auditorías internas al sistema de gestión de la calidad?	X					No se realizan auditorías.
42.	9.3	¿La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación con la planificación estratégica?	X					No se realiza.
43.	10.1	¿Existen mecanismos para seleccionar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de los clientes?	X					No existe una planificación de mejora.
44.	10.2	¿Se revisa la eficacia de las acciones correctivas que se toman?		X				Se llevan acciones correctivas, pero se podrían mejorar.


Anexo B Matriz PESTEL de Ensamble Group S.A.S

 NIT: 900.595.774 -1	MATRIZ PESTEL
Políticos/Legal	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución política de Colombia 1991 “Artículo 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura. • Código Colombiano de autorregulación publicitaria Este código establece “La responsabilidad de todos aquellos profesionales que, a través de los distintos medios, expresan opiniones, informan, comentan sobre sucesos, dan a conocer la existencia de bienes, productos y servicios, muestran tendencias y, de alguna manera, influyen en las decisiones de vida de los demás y en el ejercicio de su libertad es entonces inmensa y supone una conciencia ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la pandemia mundial se prevé que PIB de Colombia puede caer 17,2% en el segundo trimestre de 2020 • Las grandes industrias invierten bastante en publicidad, ya que tiene un efecto positivo en el incremento económico de estas debido a cuatro aspectos: la publicidad estimula el crecimiento de consumo, promueve la competencia, impulsa el índice promedio del PIB. • La inversión en publicidad en Colombia está alrededor de los 3,5 billones de pesos. • Los gobiernos que promueven las industrias creativas, como es el caso de Colombia, incentivan a que más personas quieran unirse e invertir en esta industria, además de interesarse por entenderlas, y esto hace que se genere un valor agregado a nuestros servicios.
Sociales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Colombia tiene uno de los salarios mínimos más bajos en Latinoamérica. • De acuerdo con las proyecciones del Dane, Colombia pasaría de 48,2 millones de habitantes en 2018 hasta 50,3 millones de habitantes en 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología ha permitido un desarrollo en la publicidad digital, pues les ha permitido a las empresas que conozcan cómo viven las personas, qué les gusta y qué hacen, por lo que pueden enviar mensajes más directos y eficientes. • Nuevas tecnologías de fabricación que traen mayor agilidad y rendimiento en los procesos.
Ambientales	
<ul style="list-style-type: none"> • El Estatuto del Consumidor y su reglamentación primaria, contenida en el Decreto 1369 del 2014, establecen las definiciones y requisitos que debe cumplir la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos que llegan al mercado y que pueden resultar determinantes en una decisión de consumo • De acuerdo con el Decreto 1609 de 2002, los envases y embalajes que contengan materiales peligrosos deben estar rotulados y etiquetados de forma clara, legible e indeleble, de acuerdo con lo establecido en la Norma Técnica Colombiana NTC 1692. 	


Anexo C Matriz de contexto interno

 <p>NIT: 900.595.774 -1</p>	MATRIZ CONTEXTO INTERNO
Capacidad Directiva	Capacidad Competitiva
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas, todo el equipo directivo tiene la habilidad para tomar decisiones con el objetivo de evitar y solucionar posibles inconvenientes durante el proceso. • Flexibilidad, en el campo de la publicidad es de vital importancia que la agencia se adapte a los posibles cambios que pueda requerir el cliente. • Gestión de equipos, todos los empleados y colaboradores trabajan en conjunto para lograr el correcto funcionamiento de los procesos. • Liderazgo, la compañía cuenta con una dirección capaz de motivar a los empleados y darle un orden a los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento basado en la creatividad • Coordinación efectiva y comunicación multidireccional entre equipos • Toma de decisiones en tiempo real • Precios razonables dentro del mercado • Velocidad en el desarrollo de las piezas • Piezas de alta durabilidad en materiales y definición de imagen.
Capacidad Financiera	Capacidad Operativa
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de presupuestos, es necesario controlar los gastos ya que estos pueden alterar los presupuestos y deben reducirse. • Negociación hábil con los proveedores de confianza de la compañía, que brinden la mejor calidad al mejor costo. • Niveles de deuda bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión, motivando al personal cumplir responsablemente con los plazos establecidos. • Conocimiento en tecnologías de información • Actuar con decisión y resolver problemas con el equipo de trabajo
Capacidad Tecnológica	Capacidad del talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • Máquina de corte laser se utiliza principalmente para el corte en proceso vectorial y el grabado en proceso de trama. Tiene una mesa fija, espejos móviles, láser fijo y pórtico móvil. • Impresora de Sublimación Epson, para impresión a gran formato. • Maquina Laminadora con soporte para laminación en frio y calor 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa, crear canales para que la información fluya adecuadamente y los empleados puedan expresarse. • Capacidad de negociación para mediar conflictos y ofrecer alternativas a los empleados. • Identificar, reconocer, desarrollar y potenciar el talento de la organización.

Anexo D Matriz DOFA


Matriz DOFA	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con diseño, impresión montaje de piezas y corte laser lo que la hace una agencia muy completa y capaz de cumplir con los requerimientos de los clientes. Personal altamente calificado para el diseño, la producción y adecuación de piezas. Equipos modernos de fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa realiza la subcontratación del transporte de las piezas a otras ciudades de destino, por lo que en muchas ocasiones no le es posible cumplir exactamente con el tiempo de entrega estipulado. La empresa no tiene una página web, lo que la hace menos competitiva frente a otras organizaciones que si cuentan con una. Posible maltrato del material en el transporte a ciudades apartadas de la sede principal.
Oportunidades	Estrategias- FO	Estrategias -DO
<ul style="list-style-type: none"> Fidelización de clientes antiguos. Implementación de nuevas tecnologías Ofrecer precios accesibles sin descuidar la calidad para lograr obtener un mayor número de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> A través de la personalización de las piezas y adaptarse fácilmente a los requerimientos de estos se pueden fidelizar los clientes. El personal es altamente calificado en el uso de la tecnología de punta utilizada por la empresa para cumplir con los requerimientos de los clientes. Con el fin de garantizar productos de calidad a los clientes brindándoles la mejor oferta 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar en cuenta los tiempos de entrega de la transportadora, para anexarlos a los de la producción y no incumplir con el tiempo pactado con el cliente. Crear una página web en la que los clientes puedan enterarse de las piezas publicitarias realizadas por la empresa y crear un diseño desde la misma plataforma.
Amenazas	Estrategias- FA	Estrategias - DA
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de nuevos competidores al mercado. Cambios normativos que puedan afectar la operación de la organización. El alza de precios de dólar que puedan verse reflejados en la compra de suministros de fabricación de piezas. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el servicio completo que ofrece la agencia para imponerse frente a nuevos competidores, ofreciendo precios razonables y piezas de buena calidad. Analizar los tiempos indicados para la compra de equipos y suministros de fabricación teniendo en cuenta el valor del dólar. 	<ul style="list-style-type: none"> La creación de una página web que le permita a la empresa darse a conocer en nuevos mercados. Mantener un control sobre las posibles restricciones que se puedan presentar en el servicio de transporte.

Anexo E Matriz de partes interesadas de Ensamble group S.A.S

 NIT: 900.595.774 -1				MATRIZ DE PARTES INTERESADAS				
Parte interesada	Descripción	Necesidad	Expectativa	C	L	I	O	Descripción de cumplimiento
Clientes	Son aquellos que dan los requerimientos y especificaciones necesarias para la fabricación de las piezas	Recibir el producto a satisfacción de sus especificaciones	Recibir una pieza de calidad cumpliendo con los tiempos de respuesta estipulados					Realizar las piezas bajo las especificaciones requeridas.
Proveedor de materiales	Son aquellos que proporcionan las materias primas para la fabricación de piezas.	Facturación oportuna cumpliendo con la fecha de pagos	Mejora continua en los procesos de compra y relaciones duraderas.					Facturas de venta o contratos de compra.
Proveedor de transporte	Responsable de transportar las piezas publicitarias a su lugar de destino.	Facturación oportuna cumpliendo con los pagos pactados	Mejora continua en los procesos subcontratados y relaciones duraderas.					Cuentas de cobro, facturas electrónicas o contratos de subcontratación.
Empleados	Contratar, diseñar, fabricar, empacar y gestionar los procesos de la empresa con el fin de alcanzar el mayor grado de calidad en las piezas y servicios ofertados.	Cumplimiento de contratos, pagos oportunos, oportunidades de crecimiento y capacitación.	Contar con los recursos necesarios para desempeñarse de la mejor forma, programas de bienestar laboral y salud ocupacional, programas de capacitación.					Contrato entre el empleado y la organización, programas de capacitación y formación de los empleados.
Entidad: Superintendencia	Entidad encargada de regular las	Cumplir con las leyes establecidas	Fortalecer procesos de desarrollo					Cumpliendo con la normatividad.


a de industria y comercio	actividades comerciales justas y promover la competitividad en el país	por esta entidad como la ley 1480, decreto 975 entre otras	competitivo en el país.				
Entidad: Secretaria distrital de ambiente	Entidad que orienta y regula la sustentabilidad ambiental	Cumplir con la normatividad de reciclaje y tratamiento de desechos adecuadamente	Contribuir al reciclaje de material y desechos tóxicos de alto impacto en el ambiente				Cumplimiento de la normatividad vigente.
Accionistas	Brindar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.	Retomo de su inversión sin que se vea afectado su patrimonio.	Crecimiento y rentabilidad de la empresa				Inversión monetaria y retorno de la utilidad.

Anexo F Despliegue de la política de calidad para Ensamble Group S.A.S


 NIT: 900.595.774 -1		DESPLIEGUE DE POLITICA DE CALIDAD		Código MC-CC-06	
				Fecha 2020	Versión 01
Política	Directriz de la política	Indicador	Formula	Meta	Responsable
Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación y adecuación de espacios comerciales, gestionando los procesos de la organización bajo la normatividad vigente. A través de nuestro capital humano competente, enfocado en la mejora continua pensamos siempre en la satisfacción del cliente, cumpliendo con sus requerimientos y brindándole piezas de alta calidad a la vanguardia de la tecnología. Ofrecemos precios competitivos dentro del mercado, gracias a que contamos con proveedores que nos suministran	Satisfacer las necesidades de los clientes y de las partes interesadas.	Índice de peticiones quejas y reclamos	i= (Número de peticiones, quejas y reclamos/ total de piezas realizadas) *100	>=5%	Coordinador comercial
		Satisfacción de los clientes	Promedio encuesta de satisfacción	>85%	Coordinador Comercial
	Proveedores confiables	Índice de calidad de proveedores	i = (Total unidades defectuosas/Total unidades despachadas) *100	5%	Director administrativo y financiero
	Estándares de calidad	Control de calidad de las piezas	i= (Total de piezas defectuosas/Total de piezas revisadas) *100	>=5%	Coordinador de producción
	Personal competente y calificado	Nivel de desempeño	i= (Valoración evaluación de desempeño/Calificación máxima) *100	85%	Coordinador de recursos humanos
	Mejora Continua	Indicadores de los procesos	i= (Indicadores cumplidos/indicadores totales) *100	90%	Director de gestión de calidad
		Metas Organizacionales	i= (Total de metas cumplidas/total de metas propuestas) *100	90%	Director de gestión de calidad
	Rentabilidad de los socios	Lograr el margen de utilidad bruto	i= (Utilidad bruta/ventas netas) *100	<5%	Gerente general
		Verificar que el margen de solvencia	i= (Activo corriente/pasivo corriente) *100	<1.5%	Gerente

<p>insumos y materia prima de la mejor calidad, permitiéndonos generar una rentabilidad mediante el posicionamiento en el mercado, gracias a nuestros sistemas de innovación, conocimiento y calidad en cada uno de nuestros procesos, productos y servicios.</p>					
---	--	--	--	--	--


Anexo G Caracterización de procesos para Ensamble Group S.A.S

 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		Código C-DE-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo: Formular lineamientos y metodologías que le permitan a la empresa contar con las herramientas adecuadas para la planeación, seguimiento y control de los procesos realizados conforme a las funciones establecidas.</p> <p>2. Alcance: Comprende las actividades relacionadas con la formulación de un plan estratégico, el establecimiento de recursos y la definición de procesos que contribuyan al logro de las metas propuestas.</p> <p>3. Responsable: Gerente</p>					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedor es	Entradas	Metodologí a	Actividade s	Salidas	Client es
Entes de control regulación y legislación	Normatividad legal vigente	P	Identificar requisitos legales y reglamentarios	Lineamientos estratégicos	Entes de control
Partes Interesadas	Información del entorno		Analizar e interpretar información identificando oportunidades de mejora	Documentación de planeación estratégica	
Junta directiva	Elementos del direccionamiento o estratégico (Misión, visión, políticas, objetivos)	H	Realizar procedimiento de planeación estratégica y direccionamiento estratégico.	Documentación con la planeación estratégica, comunicada en el interior de la organización	Todos los procesos/ Partes interesadas
Gestión financiera	Información presupuestal		Presentar a la alta dirección el plan de presupuesto para su aprobación	Plan de presupuesto aprobado	Todos los procesos
Procesos misionales	Oportunidades potenciales o consolidadas de inversión		Realizar proceso de proyectos y propuesta de valor	Propuesta de valor	Clientes
Todos los procesos			Realizar un seguimiento y evaluación al plan	Resultado de cumplimiento de los planes estratégicos	Junta directiva/


[illegible]

 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD		Código C-CC-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo: Diseñar a partir de la estructuración, un Sistema de Gestión de la Calidad que mejore permanentemente la efectividad en los procesos interrelacionados para la fabricación de piezas publicitarias y la satisfacción de las necesidades de las partes de interés.</p> <p>2. Alcance: Aplica a toda la estructuración del Sistema de Gestión de la calidad, desde los procesos estratégicos, fabricación e instalación de las piezas publicitarias hasta su medición, evaluación, auditoría y la posterior aplicación de las acciones necesarias.</p> <p>3. Responsable: Líder del diseño</p>					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Metodología	Actividades	Salidas	Clientes
Direccionamiento Estratégico	Plan estratégico de requisitos de la norma ISO 9001:2015. Necesidades de los procesos y de la empresa	P	Planear a través de la estructuración un sistema de gestión de calidad.	Programa de calidad y sistema de gestión establecido.	Todos los procesos
Gestión financiera y alta dirección	Solicitud proyecto de presupuesto		Formular proyecto de presupuesto del proceso	Proyecto de presupuesto del proceso	Gestión financiera
Direccionamiento estratégico	Plan de acción, estatutos		Solicitar contratación y desarrollo del personal	Solicitud de contratación, capacitación y bienestar laboral	Gestión de recursos humanos
Todos los procesos	Solicitud de auditorías internas		Programa de auditorías internas de calidad	Programa de auditorías internas	Todos los procesos
Procesos misionales	Producto no conforme	H	Definir el procedimiento para tratar y controlar el producto no conforme	Directrices para el control de producto no conforme	Todos los procesos
Gestión de compras	Bienes, servicios y suministros		Solicitar, bienes, servicios y suministros conforme a las necesidades y	Solicitud de bienes, servicios y suministros	Gestión de bienes, servicios y suministros


			tiempo establecidos en el proceso		
Todos los procesos	Informes de gestión y medición de indicadores.	V	Efectuar seguimiento a los procesos	Informes de seguimiento de procesos	Todos los procesos
Direccionamiento estratégico	Informes de autoevaluación		Verificar el cumplimiento de las condiciones de calidad programadas	Acto administrativo	Alta dirección y área de gestión de calidad
Control Interno	Comunicación de auditoria programada		Preparar y presentar documentos para las auditorias	Documentación entregada y auditada	Control Interno
Direccionamiento estratégico-Todos los procesos	Planes de mejora	A	Gestionar la mejora continua	Mejora de los procesos que componen el sistema de gestión de calidad estructurado	Todos los procesos
RIESGO		Ver Matriz de riesgos			
NUMERALES DE LA NORMA		4.3 - 4.4 - 6.1 -6.2 -6.3- 10.3			
RECURSOS		Papelería, recursos humanos, tecnológicos			
INDICADORES DE GESTION					
Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Formula de medición		
Control de piezas no conformes	<5%	Trimestral	$\frac{\text{[Diagrama de control de piezas no conformes]}}{100} \times 100$		
Mejora continua de procesos	90%	Semestral	$\frac{\text{[Diagrama de mejora continua de procesos]}}{* 100}$		

 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE GESTION COMERCIAL		Código C-GC-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo: Encargado de planear, desarrollar, mantener y dirigir estrategias para realizar actividades relacionadas con la comercialización de piezas publicitarias y el ingreso de nuevos posibles clientes.</p> <p>2. Alcance: A partir de las necesidades del cliente, estrategias de venta y fidelización del cliente.</p> <p>3. Responsable: Líder del diseño</p>					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Metodología	Actividades	Salidas	Clientes
Direccionamiento estratégico	Documento con matriz DOFA y PESTEL	P	Planificar un cronograma de actividades y visitas a los posibles clientes.	Cronograma de actividades	Direccionamiento Estratégico
		H	Generar portafolio con los posibles clientes y los clientes actuales	Portafolio de clientes consolidado	
Control de calidad	Informe de resultados a alta dirección		Agendar visitas o canales de contacto con posibles clientes	Ventas	Gestión del diseño
Gestión del diseño	Propuesta de diseño y fabricación		Concretar ventas y firma de documentación requerida.	Contratos/ Licitaciones	Cliente/ Direccionamiento Estratégico
Gestión Financiera	Informe de ventas	V	Generar indicador de ventas anuales	Indicadores	Mejora Continua
Gestión Comercial	Indicador de ventas periodo evaluado		Evaluar el indicador y desempeño de la campaña en curso	Análisis del indicador	
Control de calidad	Resultado informe de auditoria	A	Generar acciones que contribuyan con la mejora del proceso	Acciones de mejora	


RIESGO		Ver Matriz de riesgos	
NUMERALES DE LA NORMA		6.3 - 7 - 7.1 - 7.2 -7.3 - 7.4 - 8.1-10.3	
RECURSOS		Físicos, financieros, tecnológicos, equipo de oficina.	
INDICADORES DE GESTION			
Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Formula de medición
Eficacia	<95%	Semestral	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>

 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE GESTION DE DISEÑO		Código C-GD-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo: Diseñar piezas y espacios comerciales de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes, realizando propuestas innovadoras y acompañamiento en los procesos.</p> <p>2. Alcance: Desde la recepción de los requerimientos por parte del área de gestión comercial hasta la entrega del diseño</p> <p>3. Responsable: Jefe de diseño</p>					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Metodología	Actividades	Salidas	Clientes
Gestión comercial	Solicitud de cotización	P	Análisis de requerimientos	Propuesta de diseño	Gestión comercial
	Orden de trabajo		Establecer cronograma del trabajo de diseño	Cronograma de actividades	Gestión del diseño
Gestión del diseño	Prediseño	H	Entrega de pre diseño	Entrega prediseño	Clientes/gestión de fabricación
Cliente	Solicitud de requerimientos		Realizar ajustes al diseño de acuerdo a las observaciones del cliente	Diseño ajustado	Gestión de diseño
Gestión de diseño	Diseño ajustado		Realizar diseño final	Diseño terminado/planos de piezas de fabricación	Gestión de fabricación
Control de calidad	Encuestas a los clientes	V	Generar indicadores de satisfacción del cliente	Indicador de satisfacción de los clientes	Alta dirección
	Indicador de encuestas a los clientes		Evaluar el indicador y el desempeño de la campaña vigente del periodo evaluado	Análisis de indicador	


	Resultado informe de auditoria	A	Generar y realizar acciones enfocada a la mejora del proceso	Acciones para la mejora continua	
RIESGO		Ver Matriz de riesgos			
NUMERALES DE LA NORMA		8.2 - 8.3 - 10.3			
RECURSOS		Softawre, equipo de cómputo, equipo de almacenamiento de datos, papelería, equipo de oficina			
INDICADORES DE GESTION					
Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Formula de medición		
Eficacia	>95%	Semestral	$\frac{\text{Número de piezas que cumplen con los requisitos}}{\text{Número total de piezas}} \times 100$		
Satisfacción del cliente	90	Trimestral	$\frac{(\text{Número de clientes satisfechos})}{(\text{Número total de clientes})} \times 100$		
Promedio ajustes de diseño por pieza	<5%	Semestral	$\frac{\text{Número de ajustes de diseño}}{\text{Número total de piezas}} \times 100$		

 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE GESTION DE LA PRODUCCION		Código C-GP-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo: Fabricar el producto requerido por el cliente, basándose en los diseños y planos propuestos por el área de diseño</p> <p>2. Alcance: Desde la recepción de los requerimientos por parte del área de gestión de diseño hasta la fabricación y empaque del producto final</p> <p>3. Responsable: jefe de producción</p>					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Metodología	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de diseño	Planos del diseño	P	Revisión de materiales y elaboración de planos y diseños	Check list	Jefe de producción
Jefe de producción	Planos de diseño y check list de requerimientos		Análisis de personal necesario para la producción, establecer cronograma y orden de trabajo	Cronograma y orden de trabajo	Jefe de recursos humanos
Jefe de recursos humanos	Convocatoria y leasing	H	Subcontratación de personal y maquinaria requerida	Contratación de personal y maquinaria	Jefe de producción
Gestión de compras	Cotización según check list		Compra de materiales para la fabricación de piezas	Materiales	Jefe de producción y colaboradores
Jefe de producción	Ordenes de trabajo, materiales, personal y maquinaria		Fabricación y adecuación de piezas solicitadas	Producto terminado	Gestión de calidad y gestión logística
Control de calidad	Producto terminado	V	Verificar condiciones del producto	Producto satisfactorio	Alta dirección
	Indicador de encuesta a los clientes		Evaluar la satisfacción del cliente	Análisis de indicador	
		Resultado informe de auditoria	A	Generar acciones enfocadas a la	


			mejora continua		
RIESGO		Ver Matriz de riesgos			
NUMERALES DE LA NORMA		8.5- 8.6 - 8.7 – 10.3			
RECURSOS		Recursos humanos, tecnológicos, transporte, materia prima			
INDICADORES DE GESTION					
Indicador	Meta	Frecuenci a de medición	Formula de medición		
Productivida d total	100 %	Semestral	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></</div></div>		

 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS		Código C-GRH-01	
				Fecha 2020	Versión 01
1. Objetivo: Administrar el talento humano de la empresa con el fin de contribuir a la mejora de las competencias y el desarrollo integral en materia laboral					
2. Alcance: El proceso incluye la definición de la estructura organizacional, la provisión del recurso humano, la gestión de las situaciones administrativas y las actividades de capacitación, nómina, bienestar, incentivos y evaluación del desempeño.					
3. Responsable: jefe de recursos humanos					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Metodología	Actividades	Salidas	Clientes
Direccionamiento o estratégico	Políticas estratégicas	P	Elaborar el proyecto de presupuesto para cubrir las obligaciones laborales	Necesidades del Grupo para el Plan Anual de Adquisiciones	Todos los procesos
Todos los procesos	Solicitudes de necesidad de personal		Administrar la planta de personal	Archivo planta de personal actualizado	Todos los procesos
Todos los procesos	Requerimientos de personal por parte de las dependencias		Planear estándares de selección, ingreso, promoción, y permanencia de los funcionarios	Manuales de funciones. Actos administrativos de nombramiento o encargo.	Todos los procesos
Organismos facultados	Novedades de personal	H	Pago de nómina, de acuerdo a la normatividad vigente y las novedades del período correspondiente	Liquidación de nómina, novedades, y demás reconocimientos de prestaciones y emolumentos salariales a funcionarios	Todos los procesos
Gestión de recursos humanos	Manual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo		Hacer seguimiento a reuniones, investigar accidentes e incidentes de trabajo y realizar	Informes de inspección - Soporte de la investigación	Todos los procesos

			inspecciones en los puestos de trabajo.		
Todos los procesos	Sistema de evaluación del desempeño	V	Realizar el seguimiento al estado de la evaluación del desempeño institucional	Evaluación de desempeño	Todos los procesos
Control de calidad	Resultado informe de auditoria	A	Generar acciones que contribuyan con la mejora del proceso	Acciones de mejora	Mejora Continua
RIESGO		Ver Matriz de riesgos			
NUMERALES DE LA NORMA		5.3 - 7.1- 7.3 -7.4 - 9.1-10.3			
RECURSOS		Recursos humanos, tecnológicos, transporte, materia prima			
INDICADORES DE GESTION					
Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Formula de medición		
Costo de contratación		Mensual	$\text{Costos de contratación} \div (\text{costo de compensación} + \text{costo de beneficios})$		
Porcentaje de calificación de rendimiento		Trimestral	$\# \text{ De empleados calificados bajo una puntuación o calificación determinada en su evaluación de desempeño} \div \text{total} \# \text{ de empleados}$		
Ingresos por empleado		Semestral	$\text{Ingresos} \div \text{número total de empleados}$		




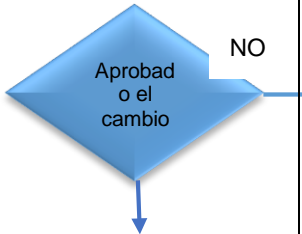
 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE LOGÍSTICA		Código C-GL-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo: Administrar, gestionar y supervisar los bienes de apoyo a la operación y servicios internos para el normal funcionamiento de los procesos.</p> <p>2. Alcance: Inicia con la identificación de necesidades, recepción, revisión y gestión de bienes de apoyo a la operación y servicios internos, continúa con actividades de supervisión y autorregulación y finaliza con la elaboración de informes de seguimiento y planes de mejora.</p> <p>3. Responsable: jefe de gestión logística</p>					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Metodología	Actividades	Salidas	Clientes
Todos los procesos	Necesidades de piezas a producir	P	Programar la atención a los proyectos en curso.	Programación logística	Todos los procesos
Gestión de la producción	Piezas a despachar	H	Programar el despacho de piezas a otras ciudades	Informe de despacho por día	Clientes
Gestión comercial	Necesidades de prioridad de instalación		Programar instalación de piezas	Instalación de piezas	Clientes
Gestión logística	Comprobante de entrega de material		Seguimiento de material enviado a otras ciudades	Informe de gestión de envíos	Gestión comercial/alta dirección
Control de calidad	Recepción de material	V	Verificar que el material sea entregado bajo las fechas estimadas	Indicador de satisfacción de los clientes	Alta dirección
	Resultado informe de auditoria	A	Generar acciones que contribuyan con la mejora del proceso	Acciones de mejora	Mejora Continua
RIESGO		Ver Matriz de riesgos			
NUMERALES DE LA NORMA		8.4-8.5-8.6-8.7-10.3			
RECURSOS		Recursos humanos, tecnológicos, transporte			
INDICADORES DE GESTION					

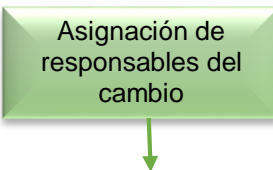



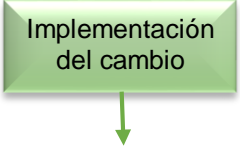
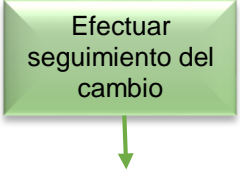

Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Formula de medición
Nivel de cumplimiento en despachos	95%	Trimestral	NCD= Numero de despachos cumplidos a tiempo/Número total de despachos requeridos
Costo de transporte	85%	Semestral	Costo de transporte= (Costo del transporte /ventas totales) /100
Lead Time		Mensual	Fecha de recepción de la orden-Fecha de emisión del pedido

 NIT: 900.595.774 -1		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE COMPRAS		Código C-GCP-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo: Garantizar el suministro oportuno de materiales, insumas y/o servicios necesarios para el desarrollo de la actividad a través de la gestión de proveedores calificados, verificando el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos y el buen uso de los recursos económicos.</p> <p>2. Alcance: Se aplica para todo tipo de compra realizada por la empresa, desde su solicitud de compra hasta la entrega del mismo al solicitante.</p> <p>3. Responsable: jefe de compras</p>					
DESCRIPCION DEL PROCESO					
Proveedores	Entradas	Metodología	Actividades	Salidas	Clientes
Todos los procesos	Necesidad de materiales, servicios, equipos	P	Planificación de las compras	Solicitud de material/servicio	Todos los procesos
Gestión de compras	Solicitud de servicio / productos	H	Creación del Registro de Proveedores	Registro de proveedores actuales	Alta Dirección
Direccionamiento estratégico	Criterios de Selección de Proveedores		Selección y Evaluación de Proveedores	Cotización aprobada	Gestión de compras
Gestión logística	Necesidades de mantenimiento de equipos e infraestructura		Análisis de necesidades de infraestructura y mantenimiento de equipos	Solicitud de requerimientos	Gestión Logística
Control de calidad	Productos o servicios	V	Recepción e Inspección de bienes o servicios adquiridos	Información para la reevaluación de Proveedores	Direccionamiento estratégico
	Resultado informe de auditoria	A	Generar acciones que contribuyan con la mejora del proceso	Acciones de mejora	Mejora Continua
RIESGO		Ver Matriz de riesgos			
NUMERALES DE LA NORMA		8.1- 8.3-8.4			
RECURSOS		Recursos humanos, tecnológicos, papelería			
INDICADORES DE GESTION					

Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Formula de medición
Certificado de proveedores	90%	Mensual	Proveedores certificados/ Total proveedores
Calidad de los pedidos generados	95%	Mensual	Pedido generado sin problemas/Total pedidos generados
Volumen de compras	90%	Mensual	Valor de las compras/Total de las ventas

Anexo H Procedimiento Gestión del cambio

 NIT: 900.595.774 -1		PROCEDIMIENTO GESTION DEL CAMBIO		Código P-CC-01	
				Fecha 2020	Versión 01
<p>1. Objetivo. Establecer un método que le permita a Ensemble Group S.A.S planificar los cambios que se puedan presentar tanto en el contexto interno como externo, con el fin de salvaguardar los procesos productivos, operativos y del sistema de gestión de calidad propiamente estructurado.</p> <p>2. Alcance. Este procedimiento aplica para todos aquellos cambios que afecten directamente a los productos y servicios ofrecidos por Ensemble Group S.A.S, inicia con la identificación del cambio y termina con su seguimiento y análisis de posibles riesgos.</p> <p>3. Tiempo El tiempo dependerá del tipo de cambio que se desee realizar</p> <p>4. Documentos Asociados. El documento asociado al procedimiento es el formato de gestión del cambio, sin embargo, se tienen en cuenta otros documentos como el cronograma de actividades.</p>					
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO	
1		Identificar el propósito del cambio, justificarlo y comunicárselo a los involucrados.	Líder del proceso	Formato de gestión del cambio	
2		Realizar un diagnóstico sobre como el cambio afecta a la empresa a nivel financiero y operativo, además de cómo se pueden ver afectadas las partes interesadas y los recursos necesarios	Líder del proceso	Formato de gestión del cambio	
3		Realizar un análisis detallado del diagnóstico para verificar si se requieren hacer ajustes	Direccionamiento estratégico	Formato de gestión del cambio	
4	Aprobacion aceptada	Aprobación del cambio aceptada por los directivos de la empresa			
5	Aprobacion negada	Cancelar el cambio			

6	 <p>Asignación de responsables del cambio</p>	Se deben asignar los responsables de cada una de las actividades para llevar a cabo el cambio necesario.	Direccionamiento estratégico	Formato de gestión del cambio
7	 <p>Planear el cambio</p>	Para planear y controlar los cambios la mejor alternativa que puede utilizar la empresa es un cronograma para planear cada una de las actividades a desarrollar para llevar a cabo el cambio.	Líder del proceso	Cronograma de actividades
8	 <p>Gestión del riesgo</p>	Se debe catalogar el tipo de riesgos que puede generar los cambios y determinar actividades de mitigación.	Líder del proceso	
9	 <p>Socialización del cambio</p>	Socializar con anticipación los procedimientos del cambio a las partes interesadas con el fin de no generar cambios repentinos y bruscos a la hora de la implementación.	Direccionamiento estratégico	Formato de gestión del cambio
10	 <p>Implementación del cambio</p>	Llevar a cabo las actividades necesarias para el cambio.	Involucrados en el proceso de cambio	Registro de implementación de cambios
11	 <p>Efectuar seguimiento del cambio</p>	Realizar seguimiento del cambio realizado con el fin de verificar y controlar su correcto funcionamiento.	Direccionamiento estratégico	Formato de gestión del cambio
12	 <p>Fin</p>			

Anexo I Formato Gestión de Cambios

 NIT: 900.595.774 -1	FORMATO GESTION DE CAMBIOS	Código F-CC-02	
		Fecha 2020	Versión 01

INFORMACIÓN DE QUIEN SOLICITA EL CAMBIO			
Nombre:			
Área:			
Cargo:			
INFORMACIÓN DEL CAMBIO			
PROCESO AFECTADO		FECHA DE REQUERIMIENTO	
IDENTIFICACIÓN DEL CAMBIO (Que, donde, cuando, quien)			
DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO (por qué, cómo y cuánto afecta a la empresa, recursos necesarios)			
ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL CAMBIO			
APROBADO	SI	NO	
JUSTIFICACIÓN			
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			
PLANES ASOCIADOS AL CAMBIO			
TAREA	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
1.			
2.			
3.			

4.			
5.			
GESTIÓN DEL RIESGO			
CATEGORÍA (BAJO, MEDIO, ALTO)	RIESGO	ACCIÓN DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE
SOCIALIZACIÓN		FECHA INICIO	FECHA FIN
SEGUIMIENTO			
ACCIÓN	REALIZADA SI/NO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE

Anexo J Formato de perfil de Cargo

 NIT: 900.595.774 -1	FORMATO DE PERFIL DE CARGO	Código F-PPC-03	
		Fecha 2020	Versión 01

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	Gerente General
Dependencia	Alta Dirección
Nivel	Pregrado
Numero de cargos	1
Unidad	Administrativa
Cargo del jefe inmediato	Socios
Localidad	Bogotá

MISIÓN DEL CARGO
Coordinar los proyectos y actividades del equipo directivo de la empresa, controlar y monitorear el proceso de gestión y asegurar el correcto uso de los recursos de la empresa.

RESPONSABILIDADES /FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de las áreas financiera, administrativa y contable de la empresa • Responsable de elaborar el presupuesto para mostrar el estado económico y financiero de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzar. • Revisar e informar noticias diarias en materia de personal, reclutamiento, ausencias, retrasos y llamados de atención. • Coordinar con el área de gestión comercial, incrementar el número y la calidad de los clientes, adquirir materiales y solucionar los problemas de mantenimiento o daños de la empresa. • Pronosticar necesidades y requerimientos en base a un proceso desarrollado de acuerdo a los objetivos de la empresa.

PERFIL	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional en mercadeo y publicidad, técnico en administración de empresas con amplio conocimiento en finanzas
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia en el cargo mayor a 5 años

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO
EDUCACIÓN: Título profesional en mercadeo y publicidad FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Formación en administración de empresas SISTEMAS: Alto nivel de dominio en manejo de programas Office (Word, Excel, power point, Outlook) e internet. IDIOMA: Ingles B1

RELACIONES DE TRABAJO						
Tipos de relaciones que el ocupante desarrolla	Frecuencia			Alcance		
	A veces	Casi siempre	Siempre	Informar	Colaborar	Controlar
Superiores: Socios			x	x	x	x
Grupos de interés internos: Dependencias administrativas, área comercial, diseño fabricación, compras y logística		x		x	x	x
Grupos de interés externos: Proveedores y clientes		x		x	x	

HABILIDADES	
Competencia	Comportamientos
Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la visión y misión de la organización sobre la base de valores éticos. • Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. • Priorizar valores y buenos hábitos, incluso más que Interés propio y departamento o institución. • Tratar a los empleados pro igual siendo justo y objetivo
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir energía positiva al equipo de trabajo brindándoles confianza y ganas de actuar. • Sabe ponerse al frente y dar la cara frente a las

	<p>situaciones menos favorables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. • Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.
Pensamiento Critico	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conciencia de la situación, con el fin de identificar problemas, ideas o situaciones sobre los que se quiere reflexionar. • Entender la importancia de priorizar y organizar los datos para resolver un problema. • Encontrar relaciones lógicas entre los distintos datos, de tal manera que se ordenen en una explicación coherente. • Reorganizar las propias creencias con base en las nuevas experiencias e información adquiridas con el tiempo.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes. • Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la institución.

Formato de perfil de cargo en blanco:

 NIT: 900.595.774 -1	FORMATO DE PERFIL DE CARGO	Código F-PPC-04	
		Fecha 2020	Versión 01

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	
Dependencia	
Nivel	
Numero de cargos	
Unidad	
Cargo del jefe inmediato	
Localidad	

MISIÓN DEL CARGO

RESPONSABILIDADES /FUNCIONES DEL CARGO

PERFIL	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
EXPERIENCIA LABORAL	

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO						
Tipos de relaciones que el ocupante desarrolla	Frecuencia			Alcance		
	A veces	Casi siempre	Siempre	Informar	Colaborar	Controlar

EDUCACIÓN:						
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:						
SISTEMAS: IDIOMA:						

HABILIDADES	
Competencia	Comportamientos

Anexo K Formato de capacitación

 NIT: 900.595.774 -1	FORMATO DE CAPACITACIÓN		Código F-CC-05
			Fecha 2020 Versión 01

Área / Empresa / Organización que Recibió la Capacitación:	Lugar, Fecha y Hora de Ejecución de la Capacitación:
Material Entregado:	Intensidad de la Capacitación y/o Entrenamiento
Persona que Dirigió la Capacitación:	Tema de la Capacitación y/o Entrenamiento:





N.º	Nombre del participante	No. De identificación	Cargo	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Firma del participante
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

Anexo L Matriz de comunicación

 NIT: 900.595.774 -1	MATRIZ DE COMUNICACIÓN		Código F-MC-02
			Fecha 2020 Versión 01

QUE	QUIEN	A QUIEN	COMO	TIPO DE COMUNICACIÓN		CUANDO
				INTERNA	EXTERNA	
Plataforma estratégica (Misión, visión, valores, política y objetivos de calidad)	Alta dirección	Partes Interesadas	Reuniones, medios electrónicos	x	x	Inducción y cambios significativos
Documentación del sistema de gestión de calidad (documentos, procedimientos, instructivos y formatos)	Líder de calidad	colaboradores relacionados con cada proceso	Reuniones, medio electrónico, formatos del sgc	x		Inducciones, reuniones y cambios significativos
Requisitos legales	Alta dirección	Toda la organización	Informes	x	x	Cuando se presenten cambios significativos
Manual de calidad	Líderes de proceso	Partes interesadas	Correo electrónico, medio físico	x		Inducción, cambios significativos
Mapa de procesos	Líderes de proceso, control de calidad	Toda la organización	Medios electrónicos	X		Inducción, cambios significativos
Organigrama	Líderes de proceso, control de calidad	Toda la organización	Medios electrónicos	x		Inducción, cambios significativos
Perfiles de cargo	Líderes de proceso	Alta dirección	Documentos impresos	X		Inducción, cambios significativos
Programa de auditorías	Alta dirección	Procesos involucrados	Reuniones	X		Semestral
Gestión de quejas y reclamos	Parte interesadas	Procesos involucrados	Formato de quejas/No conformidades	x	X	Cuando aplica
Comunicación con proveedores	Compras	Gestión de fabricación	Contrato	x	X	Cuando se realice una compra
Acciones correctivas y preventivas	Alta dirección,	Procesos involucrados	Medio electrónico	x		Una semana de ser comunicada

Anexo M Procedimiento de control de la información documentada

 NIT: 900.595.774 -1	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	Código P-CC-02							
		Fecha 2020	Versión 01						
<p>1. Objetivo: Establecer una metodología para el control de la información documentada de la estructuración del sistema de gestión de calidad de la empresa Ensamble Group S.A.S de acuerdo a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2015, garantizando la preservación y estandarización de la misma.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica para el control de registros y documentos necesarios para la estructuración del sistema de gestión de calidad.</p> <p>3. Contenido o desarrollo del procedimiento:</p> <p>3.1 Generalidades: Los formatos han de ser convertidos a medio digital en cuanto tengan la aprobación por parte de la alta dirección, los documentos relacionados con la estructuración del sistema de gestión de calidad solo podrán salir de la empresa con autorización del área de calidad o de la gerencia genera. Finalmente, en cuanto un documento sea modificado, ósea, su validez haya cambiado y sea obsoleto se catalogará como tal a través de un sello.</p> <p>3.2 Estructura documental: Los documentos relacionados con la estructuración del sistema de gestión de calidad se clasificarán en cuatro niveles:</p> <p style="margin-left: 40px;"> Nivel 1. Manual de calidad: Contempla la estructuración del sistema de gestión de calidad, las política y objetivos propuestos. Nivel 2. Caracterización de procesos: Muestra la secuencia e interrelación de los procesos, con sus respectivas entradas y salidas permitiendo ver que numerales de la norma cumplen y como aportan a los objetivos de la organización. Nivel 3. Procedimientos: Describe las actividades a realizar durante los procesos. Nivel 4. Formatos y normas: Documentos diseños por la organización, los cuales contienen datos específicos, normas o leyes a ser cumplidas. </p> <p>3.3 Contenido de la documentación:</p> <p>3.3.1 Encabezado: Los documentos empleados por la organización deben contener el siguiente encabezado:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td rowspan="2" style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;">  NIT: 900.595.774 -1 </td> <td rowspan="2" style="width: 40%; text-align: center; vertical-align: middle;"> Título del documento </td> <td colspan="2" style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;"> Código </td> </tr> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;"> Fecha </td> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: middle;"> Versión </td> </tr> </table> <p style="margin-top: 10px;">En el cual se visualiza el logo de la empresa, el título de identificación del documento, la fecha, la versión y el código correspondiente.</p>				 NIT: 900.595.774 -1	Título del documento	Código		Fecha	Versión
 NIT: 900.595.774 -1	Título del documento	Código							
		Fecha	Versión						

- 3.3.2 Nomenclatura del documento:** Se recomienda el siguiente sistema de codificación para los distintos tipos de documentos empleados por la organización, la cual consta de tres partes separadas por un guion.

Sigla de tipo de documento

SIGLA	TIPO DE DOCUMENTO
MC	Manual de Calidad
C	Caracterización de procesos
P	Procedimientos
F	Formatos

Sigla tipo de proceso


SIGLA	TIPO DE PROCESO
Procesos Estratégicos	
DE	Direccionamiento estratégico
CC	Control de Calidad
Procesos Misionales	
GC	Gestión comercial
GD	Gestión del diseño
GP	Gestión de la producción
Procesos de Apoyo	
GRH	Gestión de recursos humanos
GL	Gestión logística
GCP	Gestión de compras

Carácter numérico: Este número es la última parte de la codificación de cada documento, siendo el número consecutivo del documento dentro de su proceso.

- 3.3.3 Contenido de los documentos:** Se presenta una tabla explicativa en que se observan los puntos necesarios (X) u opcionales (O) que responden a cada tipo de documento.


CONTENIDO	MC	C	P	F
Encabezado	X	X	X	X
Título	X	X	X	X
Tabla de contenido	X			
Introducción	X			
Objetivo	X	X	X	
Alcance	X	X	X	
Responsables	X	X	X	
Generalidades	X		O	
Desarrollo	X		X	
Registros	X	X	X	
Anexos	X	X	O	

Anexo N Formato de solicitud de creación, modificación o eliminación de documento

 NIT: 900.595.774 -1		FORMATO DE SOLICITUD DE CREACIÓN, MODIFICACIÓN O ELIMINACIÓN DE DOCUMENTO		Código F-CC-06	
				Fecha 2020	Versión 01
Fecha de solicitud:	Solicitante		Proceso al que pertenece el documento		
	Nombre:				
	Cargo:				
Tipo de documento	Marque Casilla		Código/Numero de documento		
Manual de Calidad (MC)					
Caracterización de procesos (C)					
Procedimientos (P)					
Formatos (F)					
Tipo de solicitud	Marque casilla		Justificación		
Elaboración					
Modificación					
Eliminación					
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Firma Solicitante </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Firma Líder del proceso </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Firma Líder Control de Calidad </div> </div>					
ELABORACIÓN DE NUEVO DOCUMENTO					
	Nombre del documento:		Código:		


		Fecha:	Version:
Introduccion			
Objetivo			
Alcance			
Responsables			
Generalidades			
Desarrollo			
Registros			
Anexos			
Elaborado por:		Revisado por :	
Aprovado por :			
Justificacion:			

Anexo O Listado maestro de documentos

 NIT: 900.595.774 -1		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS			Código F-CC-01				
					Fecha 2020		Versión 01		
CÓDIGO	PROCESO	TIPO DE DOCUMENTO	VERSIÓN	NOMBRE	REVISIÓN	ACCIÓN REALIZADA			VIGENTE SI/NO
						Creación	Modificación	Eliminación	
F-CC-01	Control de Calidad	Formato	01	Listado maestro de documentos		X			
F-CC-02	Control de Calidad	Formato	01	Gestión de cambios		X			
F-CC-03	Control de calidad	Formato	01	Perfil de cargo Gerente		X			
F-CC-04	Control de calidad	Formato	01	Perfil de cargo		X			
F-CC-05	Control de calidad	Formato	01	Capacitación		X			
F-CC-06	Control de calidad	Formato	01	Solicitud de creación de documento		X			
F-CC-07	Control de calidad	Formato	01	Selección de proveedores		X			
F-CC-08	Control de calidad	Formato	01	Evaluación y reevaluación de proveedores		X			
F-CC-09	Control de calidad	Formato	01	Salidas no conformes		X			
F-CC-10	Control de calidad	Formato	01	Tratamiento de acciones		X			
P-CC-01	Control de calidad	Procedimiento	01	Gestión del cambio		X			
P-CC-02	Control de calidad	Procedimiento	01	Control de información documentada		X			

P-CC-03	Control de calidad	Procedimiento	01	Control de proveedores		X			
P-CC-04	Control de calidad	Procedimiento	01	Salidas no conformes		X			
M-CC-01	Control de calidad	Manual de calidad	01	Matriz PESTEL		X			
M-CC-02	Control de calidad	Manual de calidad	01	DOFA		X			
M-CC-03	Control de calidad	Manual de calidad	01	Matriz de partes interesadas		X			
M-CC-04	Control de calidad	Manual de calidad	01	Matriz de riesgos y oportunidades		X			
M-CC-05	Control de calidad	Manual de calidad	01	Matriz de comunicación		X			
M-CC-06	Control de calidad	Manual de calidad	01	Matriz de despliegue de política		X			
C-DE-01	Direccionamiento estratégico	Caracterización	01	Proceso de direccionamiento estratégico		X			
C-CC-01	Control de calidad	Caracterización	01	Proceso de control de calidad		X			
C-GC-01	Control de Calidad	Caracterización	01	Proceso de gestión comercial		X			
C-GD-01	Gestión del diseño	Caracterización	01	Proceso de gestión del diseño		X			
C-GP-01	Gestión de la producción	Caracterización	01	Proceso de gestión de fabricación		X			
C-GRH-01	Gestión de recursos humanos	Caracterización	01	Proceso de gestión de recursos humanos		X			
C-GL-01	Gestión logística	Caracterización	01	Proceso de gestión logística		X			
C-GCP-01	Gestión de compras	Caracterización	01	Proceso de compras		X			

Anexo P Procedimiento control de proveedores

 NIT: 900.595.774 -1	PROCEDIMIENTO CRONTROL DE PROVEEDORES	Código P-CC-03																
		Fecha 2020	Versión 01															
Generalidades Procedimiento de control de proveedores																		
<div>1. Objetivo: Establecer una metodología que le permita a la empresa asegurar la calidad de los productos y servicios suministrados externamente, a través de la correcta selección y evaluación de los proveedores.</div> <div>2. Alcance: El presente procedimiento comprende actividades de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.</div> <div>3. Desarrollo:</div> <div>3.1 Evaluación inicial para la selección: Se usará una escala de 1 a 5, con la siguiente valoración con el fin de evaluar lo criterios establecidos por la empresa:</div>																		
<table><tr><td>1</td><td>Malo</td></tr><tr><td>2</td><td>Regular</td></tr><tr><td>3</td><td>Bueno</td></tr><tr><td>4</td><td>Muy bueno</td></tr><tr><td>5</td><td>Excelente</td></tr></table>				1	Malo	2	Regular	3	Bueno	4	Muy bueno	5	Excelente					
1	Malo																	
2	Regular																	
3	Bueno																	
4	Muy bueno																	
5	Excelente																	
A continuación, se especifican los criterios establecidos por la empresa para la evaluación de los proveedores:																		
<table><tr><td>Precio ofertado</td><td>Precio al que el proveedor ofrece su producto</td><td>30</td></tr><tr><td>Valor agregado</td><td>Característica diferenciadora en el mercado</td><td>10</td></tr><tr><td>Garantía</td><td>Garantía sobre fallos en el cumplimiento de la expectativa</td><td>20</td></tr><tr><td>Ficha técnica</td><td>Evaluación de la ficha técnica suministrada por el proveedor</td><td>10</td></tr><tr><td>Tiempo de entrega</td><td>Tiempo de entrega del producto</td><td>30</td></tr></table>				Precio ofertado	Precio al que el proveedor ofrece su producto	30	Valor agregado	Característica diferenciadora en el mercado	10	Garantía	Garantía sobre fallos en el cumplimiento de la expectativa	20	Ficha técnica	Evaluación de la ficha técnica suministrada por el proveedor	10	Tiempo de entrega	Tiempo de entrega del producto	30
Precio ofertado	Precio al que el proveedor ofrece su producto	30																
Valor agregado	Característica diferenciadora en el mercado	10																
Garantía	Garantía sobre fallos en el cumplimiento de la expectativa	20																
Ficha técnica	Evaluación de la ficha técnica suministrada por el proveedor	10																
Tiempo de entrega	Tiempo de entrega del producto	30																
El proveedor seleccionado será aquel que obtenga el valor mas alto en la multiplicación del valor del criterio con el porcentaje de impacto.																		
3.2 Evaluación y reevaluación de proveedores: Se realizará una reevaluación a los proveedores elegidos con el fin de conocer su desempeño durante el tiempo en que se hizo el trato comercial con ellos. La evaluación será comunicada al proveedor con el fin de que tomen																		

acciones pertinentes, se usará la misma escala de medición de 1 a 5 que en el porcentaje de selección.

Criterio	Descripción	Porcentaje de impacto (%)
Desempeño de producto o servicio	Entregas funcionales/ Total de entregas realizadas 1. Malo: <0.5 2. Regular: (0.5-0.7) 3. Bueno:(0.81-0.89) 4. Muy bueno: (0.94-0.94) 5. Excelente >0.95	40
Cumplimiento en tiempo de entrega	Entregas realizadas a tiempo /Total de entregas 1. Malo: <0.5 2. Regular: (0.5-0.7) 3. Bueno:(0.81-0.89) 4. Muy bueno: (0.94-0.94) 5. Excelente >0.95	40
Reclamaciones	Numero de reclamaciones al proveedor 1. Malo: > 3 2. Regular 3 3. Bueno 2 4. Muy Bueno 1 5. Excelente 0	20


Se categoriza a los proveedores de acuerdo a su calificación de la siguiente manera:

Puntaje	Clasificación	Detalle
< 3	Proveedor no confiable	Proveedor que no cumple con los requisitos establecidos por la empresa
3.4	Proveedor condicional	Proveedor que puede significar una amenaza para la empresa, se espera que reciban la evaluación y tomen medidas correctivas
4.5	Proveedor Confiable	Proveedor recomendable, confiable para seguir una relación comercial de mutuo beneficio.

4. Registro

Registro	Responsable	Medio de conservación
Selección de proveedores	Líder del proceso relacionado	Medio Digital
Evaluación y reevaluación de proveedores	Líder del proceso afectado	Medio físico y digital


Anexo Q Formato de selección de proveedores

 NIT: 900.595.774 -1		FORMATO SELECCIÓN DE PROVEEDORES		Código F-CC-07		
				Fecha 2020	Versión 01	
Fecha de evaluación:		Evaluador				
		Nombre:				
		Cargo:				
Tipo de proveedor:						
Criterios de evaluación						
1		Malo				
2		Regular				
3		Bueno				
4		Muy bueno				
5		Excelente				
Proveedor	Precio (30%)	Valor agregado (10%)	Garantía (20%)	Ficha técnica (10%)	Tiempo de entrega (30%)	Puntaje total (1-5)
Proveedor Seleccionado:						


Anexo R Formato de evaluación y reevaluación de proveedores

 NIT: 900.595.774 -1		FORMATO EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES		Código F-CC-08	
				Fecha 2020	Versión 01
Trimestre evaluado:			Fecha de evaluación:		
Evaluador					
Nombre:			Cargo:		
Convenciones de criterios a evaluar					
Desempeño	Entregas funcionales/ Total de entregas realizadas 1.Malo: <0.5 2.Regular: (0.5-0.7) 3.Bueno:(0.81-0.89) 4.Muy bueno: (0.94-0.94) 5.Excelente >0.95				
Tiempo	Entregas realizadas a tiempo /Total de entregas 1. Malo: <0.5 2. Regular: (0.5-0.7) 3. Bueno:(0.81-0.89) 4. Muy bueno: (0.94-0.94) 5. Excelente >0.95				
Reclamaciones	Número de reclamaciones al proveedor 1. Malo: > 3 2. Regular 3 3. Bueno 2 4. Muy Bueno 1 5. Excelente 0				
Evaluación y reevaluación					
Proveedor	Desempeño (40%)	Reclamación (20%)	Tiempo de entrega (40%)	Observaciones	

Anexo S Procedimiento de control de salidas no conformes

<div> NIT: 900.595.774 -1</div>	<div>PROCEDIMIENTO CONTROL SALIDAS NO CONFORMES</div>	<div>Código P-CC-04</div>																															
		<div>Fecha 2020</div>	<div>Versión 01</div>																														
<div><div>1. Objetivo: Establecer una metodología que le permita a la organización identificar, controlar y dar tratamiento a las salidas no conformes entregadas al cliente, con el fin de disminuir su incidencia.</div><div>2. Alcance: Este procedimiento aplica desde la identificación de una salida no conforme hasta su control y posterior tratamiento.</div><div>3. Procedimiento</div><div>3.1 Establecimiento de no conformidades: En caso de establecer una salida no conforme se debe realizar el siguiente procedimiento:</div></div>																																	
<div><div></div><table><tr><td>1</td><td>Identificar salida no conforme</td><td>Líder del proceso</td><td>Salida no conforme</td><td>Se debe identificar la salida no conforme en cualquier de sus etapas (antes, durante, final)</td></tr><tr><td>2</td><td>Definir el tratamiento de la salida no conforme</td><td>Líder del proceso</td><td>Salida no conforme</td><td>Las personas que intervienen en el proceso, así como el líder del mismo se deben reunir para tomar las acciones pertinentes y darle un tratamiento.</td></tr><tr><td>3</td><td>Seguimiento a los avances y el tratamiento</td><td>Líder del control de calidad</td><td>Salida no conforme</td><td>Se realiza un seguimiento del tratamiento establecido por el líder del proceso para verificar su cumplimiento.</td></tr><tr><td>4</td><td>Verificar resultados</td><td>Líder del proceso/Control de calidad</td><td>Salida no conforme</td><td>Verificar los resultados de las acciones tomadas.</td></tr><tr><td>5</td><td>¿Fueron eficaces las acciones tomadas para el control de la salida no conforme?</td><td>Líder del proceso/Control de calidad</td><td>Salida no conforme</td><td>Si la respuesta es acertada continuar con el siguiente paso, de lo contrario regresa al paso 2</td></tr><tr><td>6</td><td>Hacer el cierre del tratamiento a la salida no conforme</td><td>Líder del proceso/control de calidad</td><td>Salida no conforme</td><td>Una vez confirmada la eficiencia del tratamiento de la salida no conforme se realiza el cierre.</td></tr></table></div>				1	Identificar salida no conforme	Líder del proceso	Salida no conforme	Se debe identificar la salida no conforme en cualquier de sus etapas (antes, durante, final)	2	Definir el tratamiento de la salida no conforme	Líder del proceso	Salida no conforme	Las personas que intervienen en el proceso, así como el líder del mismo se deben reunir para tomar las acciones pertinentes y darle un tratamiento.	3	Seguimiento a los avances y el tratamiento	Líder del control de calidad	Salida no conforme	Se realiza un seguimiento del tratamiento establecido por el líder del proceso para verificar su cumplimiento.	4	Verificar resultados	Líder del proceso/Control de calidad	Salida no conforme	Verificar los resultados de las acciones tomadas.	5	¿Fueron eficaces las acciones tomadas para el control de la salida no conforme?	Líder del proceso/Control de calidad	Salida no conforme	Si la respuesta es acertada continuar con el siguiente paso, de lo contrario regresa al paso 2	6	Hacer el cierre del tratamiento a la salida no conforme	Líder del proceso/control de calidad	Salida no conforme	Una vez confirmada la eficiencia del tratamiento de la salida no conforme se realiza el cierre.
1	Identificar salida no conforme	Líder del proceso	Salida no conforme	Se debe identificar la salida no conforme en cualquier de sus etapas (antes, durante, final)																													
2	Definir el tratamiento de la salida no conforme	Líder del proceso	Salida no conforme	Las personas que intervienen en el proceso, así como el líder del mismo se deben reunir para tomar las acciones pertinentes y darle un tratamiento.																													
3	Seguimiento a los avances y el tratamiento	Líder del control de calidad	Salida no conforme	Se realiza un seguimiento del tratamiento establecido por el líder del proceso para verificar su cumplimiento.																													
4	Verificar resultados	Líder del proceso/Control de calidad	Salida no conforme	Verificar los resultados de las acciones tomadas.																													
5	¿Fueron eficaces las acciones tomadas para el control de la salida no conforme?	Líder del proceso/Control de calidad	Salida no conforme	Si la respuesta es acertada continuar con el siguiente paso, de lo contrario regresa al paso 2																													
6	Hacer el cierre del tratamiento a la salida no conforme	Líder del proceso/control de calidad	Salida no conforme	Una vez confirmada la eficiencia del tratamiento de la salida no conforme se realiza el cierre.																													
<div><div>4. Tiempo de implementación: El tiempo debe ser el menor posible ya que se desea darles tratamiento a las salidas no conformes lo mas pronto posible, este será determinado por los involucrados en el proceso.</div><div>5. Documentos asociados: Se establece un formato de salida no conforme el cual será diligenciado por el líder del proceso y revisado por control de calidad con el fin de hacer seguimiento al control de las salidas no conformes.</div></div>																																	

Anexo T Formato de salidas no conformes

 NIT: 900.595.774 -1		FORMATO SALIDAS NO CONFORMES			Código F-CC-09	
					Fecha 2020	Versión 01
Fecha:	D		M		A	
Nombre y cargo de quien reporta:						
Descripción de la salida no conforme						
Espacio para diligenciar únicamente por parte del líder del proceso/Marque con un x el tratamiento para corregir la salida no conforme						
<input type="checkbox"/> 1. Reproceso <input type="checkbox"/> 2. Reparación <input type="checkbox"/> 3. Desecho <input type="checkbox"/> 4. Reclasificación <input type="checkbox"/> 5. Devolución <input type="checkbox"/> 6. ¿Otro? ¿Cuál? _____				Descripción del tratamiento: 		
				Responsable:		
				Fecha límite:		
				Fecha de verificación:		
_____ Firma Líder del proceso				_____ Firma Líder Control de Calidad		

Anexo U Formato de tratamiento de acciones

 NIT: 900.595.774 -1	FORMATO DE TRATAMIENTO DE ACCIONES		Código F-CC-10	
			Fecha 2020	Versión 01
Descripción de acción (Que, donde, cuando):			<input type="checkbox"/> No conformidad <input type="checkbox"/> Opción de mejora <input type="checkbox"/> Acción Correctiva	
Análisis de causa (Identificar causa raíz)				
Plan de acción	Actividad	Responsable	Fecha	
Seguimiento (Revisión de lo que se realizó)	Fecha	Responsable	Evidencia	
Cierre (fue eficaz o no, por que)			CERRADA	
			ABIERTA	